COMERCIO Y MARKETING · GRADO MEDIO

Gestión de un pequeño comercio

Módulo 1227



Jose Sande

COMPARTIENDO CONOCIMIENTO

Gestión de un pequeño comercio
Módulo 1227 · Grado medio
Técnico en Actividades Comerciales · Comercio y Marketing
Libro del alumno · Edición genérica · Primera edición: 2026
© Jose Sande, 2026
Edita: Compartiendo Conocimiento
La Fragua, sus proveedores, sus personajes y los demás casos del libro son ficticios.
Licencia del PDF gratuito y condiciones de uso: permiso para compartir e imprimir.

Cómo es tu libro

Tu libro tiene doce unidades de 16 páginas en dos bloques: 1 · Crear el comercio (unidades 1 a 6) y 2 · Gestionar el comercio (unidades 7 a 12). Todas las unidades siguen el mismo recorrido.

APERTURA	**Págs. 1-2 de cada unidad.** Una ilustración, lo que vas a aprender, la situación de partida, preguntas para empezar y el mapa de la unidad.
APARTADOS	**Págs. 3-10.** La teoría con los casos de La Fragua: tablas, ejemplos con cálculos, documentos, un cómic, recuadros y actividades al final de cada apartado.
CASO RESUELTO	**Pág. 11.** Un caso de La Fragua resuelto paso a paso, con su resultado.
PRÁCTICA	**Pág. 12.** La misma tarea con otro caso (la tienda de bicicletas Pedal Norte) y una plantilla para rellenar.
LECTURA Y DEBATE	**Pág. 13.** Una historia breve con preguntas para pensar y debatir.
APRENDE CON LA IA	**Pág. 13.** La respuesta de una IA con errores: los buscas y la corriges.
ACTIVIDADES FINALES	**Pág. 14.** Comprueba, Aplica e Investiga, y el paso de «Mi comercio paso a paso».
OJO PROFESIONAL	**Pág. 15.** Un documento del comercio con errores para detectar y corregir.
AUTOEVALUACIÓN	**Pág. 16.** Diez preguntas y la lista «Ya sé…».

Los recuadros

Clave. La idea esencial, una definición o un error frecuente.

La norma dice. Lo que dice la norma, con su artículo y su fecha. Consulta siempre la versión vigente. En Canarias, Ceuta y Melilla el IVA se sustituye por otros impuestos indirectos, y en Navarra y el País Vasco hay particularidades de gestión tributaria: mira también la norma de tu territorio.

En tu sector. Cómo se aplica en otros sectores: comercio, hostelería, industria, construcción, transporte…

Para saber más. Una ampliación para quien quiera ir más allá.

Mi comercio paso a paso. Un paso de tu proyecto en cada unidad.

Personajes. Marcelina Montoya abre La Fragua, una ferretería y droguería de barrio, y tú trabajas con ella. Con Marcelina, Ruperto, Eleuterio y Clemencia verás cómo se pasa de una idea a un comercio abierto: el estudio del mercado, la forma jurídica y los trámites, el local, la inversión y la financiación, los precios, la tesorería, las facturas, las cuentas, las personas y el servicio al cliente. Los conocerás en la página 8.

Índice

BLOQUE 1 · CREAR EL COMERCIO

Unidad 1 · Una idea con ganas de ser tienda **9**
1.1 Emprender: quién lo hace y para qué ... 11
1.2 La empresa y sus funciones ... 12
1.3 Valores que se notan en el mostrador ... 14
1.4 De la idea de negocio al plan de empresa ... 15
1.5 ¿Me lanzo? Criterios para decidir ... 17
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 19

Unidad 2 · Quién compra y quién compite **25**
2.1 El entorno que no se elige ... 27
2.2 El entorno cercano: clientela, competencia y proveedores ... 28
2.3 Proximidad frente a gran superficie ... 30
2.4 Dónde abrir: zona de influencia y local ... 31
2.5 Puntos fuertes y débiles, y quién ayuda ... 33
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 35

Unidad 3 · Con mi nombre o con el de una sociedad **41**
3.1 La persona empresaria individual ... 43
3.2 Las sociedades y otras formas de organizarse ... 44
3.3 Cuánto cuesta crear cada una ... 47
3.4 Ayudas y subvenciones para empezar ... 48
3.5 Elegir: el cuadro comparativo ... 49
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 51

Unidad 4 · Los papeles antes de abrir la persiana **57**
4.1 Qué normas afectan a un comercio ... 59
4.2 Trámites y organismos, por tareas ... 60
4.3 Declaración responsable en lugar de licencia ... 62
4.4 Obligaciones mercantiles, laborales y fiscales ... 64
4.5 Rellenar y ordenar la documentación ... 65
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 67

Unidad 5 · Qué vender, dónde y con qué cara 73
5.1 El surtido: qué familias y cuántas referencias ... 75
5.2 El local por dentro y lo que necesita ... 76
5.3 Alquilar, traspasar o comprar el local ... 78
5.4 Innovar y formarse: ¿merece la pena? ... 80
5.5 Vender por internet y a distancia ... 81
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 83

Unidad 6 · Cuánto cuesta abrir y de dónde sale el dinero 89
6.1 El plan de inversiones ... 91
6.2 Ayudas para equipar la tienda ... 92
6.3 Estructura económica y estructura financiera ... 93
6.4 Préstamo, leasing y renting ... 95
6.5 Elegir la forma de pago y asegurar el negocio ... 97
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 99

BLOQUE 2 · GESTIONAR EL COMERCIO

Unidad 7 · A cuánto se vende y cuánto se venderá 105
7.1 Cómo se fija un precio ... 107
7.2 La lista de precios de venta al público ... 109
7.3 Prever la demanda y las ventas ... 111
7.4 Punto muerto: cuánto hay que vender ... 112
7.5 Cobrar a clientes: plazos, medios y descuentos ... 113
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 115

Unidad 8 · Cobrar a tiempo, pagar sin ahogos 121
8.1 El calendario de cobros y pagos ... 123
8.2 Vigilar la liquidez cada semana ... 125
8.3 Medios de pago y de cobro ... 126
8.4 Efectos comerciales y remesas ... 128
8.5 Descontar un efecto: cuánto cuesta ... 129
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 131

Unidad 9 · Cada venta deja su factura **137**
9.1 Ticket, factura simplificada y factura completa ... 139
9.2 El IVA en una venta ... 140
9.3 Recargo de equivalencia y sector diferenciado ... 141
9.4 Hacer facturas con una hoja o un programa ... 143
9.5 Libros registro, conservación y factura electrónica ... 145
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 147

Unidad 10 · Contar lo que ha pasado **153**
10.1 Para qué sirve la contabilidad y qué libros exige ... 155
10.2 El patrimonio y el balance ... 156
10.3 Registrar operaciones con el Plan General Contable para pymes ... 157
10.4 Amortizar, calcular el resultado y cerrar ... 160
10.5 ¿Va bien? Dos ejercicios y cuatro ratios ... 161
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 163

Unidad 11 · Personas e impuestos **169**
11.1 Tener una persona empleada ... 171
11.2 Costes de personal y Seguridad Social ... 172
11.3 El IVA de cada trimestre ... 174
11.4 El IRPF de una autónoma ... 175
11.5 ¿Y si lo hace una gestoría? ... 177
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 179

Unidad 12 · Que vuelvan, y que vuelvan contentos **185**
12.1 Un servicio de calidad y de proximidad ... 187
12.2 Atender bien: pautas, servicios y horarios ... 188
12.3 Precios claros y de acuerdo con la caja ... 190
12.4 Quejas y reclamaciones ... 191
12.5 Mantener la tienda y los datos de la clientela ... 193
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 195

Mi comercio paso a paso

En la página 14 de cada unidad, la caja «Mi comercio paso a paso» te pide un paso de tu proyecto: de la ficha de idea de negocio al plan de calidad y de servicio de un comercio de proximidad.

Los doce pasos de tu proyecto

Paso 1. Ficha de idea de negocio e índice del plan de empresa (unidad 1) 22
Paso 2. Estudio de zona, matriz de locales, DAFO y ficha de organismos (unidad 2).. 38
Paso 3. Cuadro comparativo de formas jurídicas y decisión (unidad 3)..... 54
Paso 4. Calendario de trámites y borradores de declaraciones (unidad 4)..... 70
Paso 5. Comparativa de local, lista de necesidades y surtido inicial (unidad 5) 86
Paso 6. Plan de inversiones y de financiación, cuadro del préstamo y seguros (unidad 6) 102
Paso 7. Lista de precios, previsión de ventas y punto muerto (unidad 7) 118
Paso 8. Previsión de tesorería y decisión sobre un efecto (unidad 8)..... 134
Paso 9. Primera factura y registro de facturas emitidas (unidad 9)..... 150
Paso 10. Balance, cuenta de resultados y ratios de los primeros cinco meses (mayo-septiembre de 2027) (unidad 10) 166
Paso 11. Nómina, coste de personal y calendario fiscal (unidad 11) 182
Paso 12. Plan de calidad y de servicio de proximidad (unidad 12)..... 198

Cómo trabajarás. Cada paso lleva versión, fecha y comprobación, y lo revisa otra persona. Guárdalos en la carpeta «00 Mi comercio paso a paso» con el nombre UDnn_Pnn_Tema; en la unidad 12 los reúnes en el plan de tu comercio.

Mi registro del proyecto

Paso 1.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 2.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 3.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 4.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 5.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 6.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 7.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 8.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 9.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 10.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 11.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 12.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____

La Fragua, ferretería y droguería de barrio

Todas las unidades se desarrollan en La Fragua, una ferretería y droguería ficticia de 86 m² (64 de venta y 22 de almacén) en el barrio de Valdeperal, en la ciudad ficticia de Alcorna, desde febrero hasta diciembre de 2027. La abre Marcelina Montoya como empresaria individual: el proyecto empieza en febrero y la tienda abre el 3 de mayo de 2027. La Fragua, sus proveedores, sus documentos y sus cifras son ficticios. Los precios del libro van sin IVA salvo que se diga lo contrario.



Dirección. Marcelina decide qué se vende, a qué precio y con qué dinero. Lleva la tienda y las cuentas.

Venta y almacén. Atiende a los clientes, repone y pide a los proveedores. Desde mayo de 2027 la ayuda Ruperto, a tiempo parcial.

Servicios. Copia de llaves, tintado de pinturas a medida y reparto local.

Gestoría. Clemencia, de la Gestoría Lorente, asesora sobre la forma jurídica, los trámites y los impuestos.

Proveedores. Herrajes Pedrosa, Pinturas Ledesma y Distribuciones Orduña; y el Banco del Llano, que concede el préstamo.

Quién es quién

Marcelina Montoya (38 años), persona emprendedora. Abre La Fragua; es el personaje con el que trabajas.

Ruperto Tapia (20 años), ayudante a tiempo parcial. Atiende y repone; entra en mayo de 2027.

Eleuterio Montoya (44 años), hermano de Marcelina. Aporta un préstamo familiar y ayuda con las cuentas.

Clemencia Lorente (51 años), gestora. Asesora sobre trámites, IVA e IRPF.

Florentino Sanjurjo (47 años), Banco del Llano. Estudia y concede el préstamo.

Candelario, Ludivina y Epifanía. Clientes de La Fragua: un albañil autónomo, una vecina que reclama y una vecina que reforma su casa.

Aniceto y Eduvigis. Contactos de Herrajes Pedrosa y de Pinturas Ledesma.



UNIDAD 1

Una idea con ganas de ser tienda

Bloque 1 · Crear el comercio

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Explicar qué es emprender y qué cualidades pesan más para que un comercio de barrio salga adelante.
- Describir la empresa, sus funciones básicas y lo que distingue a una pyme y a un pequeño comercio.
- Reconocer prácticas de responsabilidad social que caben en una ferretería de barrio.
- Convertir una idea en una ficha de negocio y ordenar los apartados de un plan de empresa.
- Decidir con una regla sencilla si conviene seguir con el estudio de una idea y qué datos faltan.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 08/02/2027 (caso ficticio). Marcelina Montoya tiene 38 años y lleva once como encargada de bricolaje en una gran superficie. Tiene 18.000 € ahorrados. En Valdeperal, un barrio de Alcorna, la ferretería de toda la vida cerró en enero, y muchos vecinos tienen que ir a otro barrio a comprar un tornillo. Marcelina duda si es una oportunidad o solo una ilusión. Su hermano Eleuterio, que la ayuda con las cuentas, lo ve así:

- «No te digo que no: te digo que me enseñes por escrito para quién es la tienda.»
- Marcelina domina el oficio, pero nunca ha hecho un trámite ni un cálculo de inversión.
- Hay que decidir si se sigue con un estudio serio de la idea y con qué valores se monta el comercio.

Ayuda a Marcelina a poner su idea en una ficha, ordenar el plan y decidir.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué crees que gana un barrio cuando abre un comercio nuevo y qué pierde cuando cierra uno?
2. Marcelina sabe mucho de herramientas. ¿Qué otras cosas crees que necesita saber o tener para abrir su propia tienda?
3. ¿Qué diferencia a una ferretería de barrio de un gran centro de bricolaje, además del tamaño?



1.1 Emprender: quién lo hace y para qué

Emprender no es solo abrir una puerta: es ver un problema cercano y decidirse a resolverlo con un negocio.

Qué es emprender. Emprender es poner en marcha una actividad económica propia a partir de una idea, asumiendo el riesgo de que salga bien o mal. La **persona emprendedora** es la que da ese paso. No hace falta fundar una gran empresa para serlo: basta con desarrollar una actividad económica, empresarial o profesional. Marcelina se encuadrará en esa definición cuando desarrolle su actividad; hoy solo estudia la idea. Tener ideas no es lo mismo que emprender: el negocio empieza cuando alguien prueba la idea con clientela, dinero y trabajo.

LA NORMA DICE

Ley 14/2013, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, art. 3: se consideran emprendedores las personas, sean físicas o jurídicas, que desarrollen una actividad económica empresarial o profesional. Comprueba: texto consolidado del BOE (BOE-A-2013-10074) consultado el 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

Cultura emprendedora. Se llama **cultura emprendedora** al conjunto de actitudes y valores que animan a crear negocios: tomar la iniciativa, aprender de los errores, cooperar con otros y asumir riesgos medidos. Importa por dos motivos. El primero es el **empleo**: cada comercio nuevo da trabajo a su titular y, si crece, a otras personas. El segundo es el **bienestar social**: un comercio cerca de casa evita desplazamientos en coche, atiende a quien no puede ir lejos, mantiene el local ocupado y da vida a la calle. Si La Fragua contrata a alguien del barrio, ese sueldo se gasta en las tiendas vecinas. En Valdeperal se nota: desde enero, quien necesita una bisagra o un bote de pintura tiene que coger el coche.

Qué cambia en un barrio. Cuando cierra una ferretería, el efecto no es solo una persiana bajada. Quien necesita una pieza pequeña tiene que desplazarse y el resto de tiendas pierde paso de gente. Cuando abre un comercio nuevo ocurre lo contrario: vuelven los recados a pie, aparece un lugar donde preguntar dudas y la calle gana vida.

Qué hace falta para que salga bien. Cuatro cualidades pesan mucho en una tienda pequeña. Ninguna basta por sí sola.

Cualidad	Qué es	Cómo se nota en una ferretería
Iniciativa	Dar el primer paso sin esperar a que otro lo mande	Marcelina escribe la ficha de su idea antes de pedir permiso a nadie
Creatividad	Encontrar una solución nueva a un problema conocido	Vender tornillos sueltos y recambios que el gran centro no se molesta en tener
Formación	Saber lo que se necesita y estudiar lo que falta	Once años de oficio, pero le faltan cuentas y trámites: un curso básico de gestión
Colaboración	Trabajar con otras personas y organismos	Eleuterio revisa los números y una gestoría llevará los papeles

¿Cuál pesa más? La respuesta honrada es que se compensan, pero ninguna puede quedar a cero. La iniciativa sin formación acaba en un local con deudas, y la formación sin iniciativa, en un cuaderno de buenas ideas. Marcelina tiene mucha iniciativa y mucha formación en el oficio, y su punto débil es la gestión: por eso necesita a otras personas.

CLAVE · CUATRO CUALIDADES, NINGUNA A CERO

Iniciativa, creatividad, formación y colaboración se complementan. Antes de arrancar, anota cuál de las cuatro es tu punto más flojo y quién o qué puede cubrirlo.

Emprendedora, empresaria y autónoma. Son tres conceptos distintos que pueden coincidir en una misma persona. La persona **emprendedora** es la que arranca. La persona **empresaria** es la que dirige una empresa ya en marcha. La persona **trabajadora autónoma** es la persona física que trabaja de forma habitual, personal, directa y por cuenta propia, fuera de la dirección de otra persona, aunque tenga a alguien contratado. Marcelina será las tres, y verás cómo en la unidad 3.

LA NORMA DICE

Ley 20/2007, del Estatuto del trabajo autónomo, art. 1: se aplica a las personas físicas que realizan de forma habitual, personal, directa y por cuenta propia, fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, den o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena. Comprueba: BOE-A-2007-13409, consulta del 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

1. Explica con tus palabras qué es la cultura emprendedora y da dos razones por las que un barrio sin ferretería pierde bienestar.
2. Relaciona cada situación con la cualidad que muestra: a) Marcelina anota en una hoja lo que sabe y lo que no; b) propone vender tornillos sueltos; c) pide a su hermano que revise las cuentas; d) se apunta a un curso de contabilidad básica.
3. Marcelina dice: «Con mi oficio me basta». Responde en cinco líneas qué cualidad le falta y cómo podría cubrirla sin renunciar a su idea.

1.2 La empresa y sus funciones

Una tienda pequeña es una empresa completa: compra, vende, administra y cuida a su gente, aunque lo haga todo una sola persona.

Qué es una empresa. Una **empresa** es una unidad económica que organiza personas, recursos materiales y dinero para ofrecer productos o servicios a cambio de un precio, normalmente con ánimo de lucro y asumiendo el riesgo de perderlo. No hace falta ser grande para ser empresa: una tienda con una sola persona ya lo es, con su dinero puesto en juego, sus clientes, sus proveedores y sus obligaciones con Hacienda y con la Seguridad Social. Tiene siempre los mismos elementos, también en un comercio pequeño.

Elemento	Qué es	En La Fragua (proyecto)
Personas	Quien trabaja y decide	Marcelina y, más adelante, una persona a tiempo parcial
Recursos materiales	Lo que se usa para trabajar	Local, estanterías, mostrador, mercancía, tintómetro
Recursos financieros	El dinero para empezar y seguir	Ahorros de Marcelina y, si hace falta, un préstamo
Organización	Quién hace qué y cuándo	Horario, reparto de tareas, normas de caja
Entorno	Lo que rodea a la empresa y no se elige	Vecinos, competencia, proveedores, leyes

Las cuatro funciones básicas. Todo lo que hace una empresa cae en una de estas funciones. En una tienda no hay departamentos, pero las funciones existen aunque las haga la misma persona.

Función	Qué hace	Ejemplo en una ferretería
Comprar	Elegir proveedores, pedir, recibir y guardar la mercancía	Pedir tornillería a un mayorista y comprobar el albarán
Vender	Atender, aconsejar, cobrar y dar a conocer la tienda	Explicar qué taco usar en un ladrillo hueco y cobrar en caja
Administrar	Llevar facturas, cobros, pagos, impuestos y cuentas	Pagar la cuota del préstamo y guardar las facturas del mes
Gestionar las personas	Contratar, organizar horarios y formar	Fijar el horario de una persona empleada y enseñarle el tintómetro

Ejemplo. Un martes en La Fragua. A las 9:30 se abre la persiana (personas); llega el reparto y se comprueba el albarán (comprar); una vecina pide pintura tintada y se le explica cómo usarla (vender); por la tarde se guarda la factura (administrar).

La empresa como sistema. Un **sistema** es un conjunto de partes que dependen unas de otras. Por eso las funciones no se analizan una a una, sino todas juntas. Imagina que el pedido de pintura llega con una semana de retraso. Falla *comprar*; la estantería queda vacía y falla *vender*; entra menos dinero, y *administrar* tiene que decidir si paga antes al banco o al proveedor; y quien atiende tiene que explicar a los clientes por qué no hay pintura, lo que afecta a las personas. Una sola decisión mueve las cuatro funciones.

Pyme y pequeño comercio. Una **pyme** es una pequeña o mediana empresa. Se clasifican por el número de personas empleadas y por su volumen de negocio o su balance; una ferretería con su titular y una persona más es una microempresa. El **comercio minorista** vende productos a quien los compra como destinatario final. Tiene rasgos propios: atención personal, surtido corto y especializado, horarios largos (La Fragua abrirá 42 horas a la semana: 37,5 de lunes a viernes y 4,5 el sábado), margen ajustado y una persona titular que da la cara y casi todo lo hace ella. Esa mezcla de tareas es su fuerza y su riesgo: nadie más vigila si algo se olvida.

LA NORMA DICE

Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista, art. 1: comercio minorista es la actividad profesional, ejercida con ánimo de lucro, consistente en ofrecer la venta de cualquier clase de artículos a quienes los adquieren como destinatarios finales. Comprueba: BOE-A-1996-1072, versión consultada el 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

4. Clasifica en una de las cuatro funciones: a) revisar el albarán de una entrega de mangueras; b) explicar a un cliente cómo se coloca una bisagra; c) apuntar el pago de la luz; d) cambiar el turno de una persona empleada.
5. Describe con tus palabras cómo un pedido que llega tarde afecta a las cuatro funciones de La Fragua.
6. Escribe dos diferencias entre un pequeño comercio y un gran centro de bricolaje y di cuál de ellas puede ser una ventaja para Marcelina.

1.3 Valores que se notan en el mostrador

La responsabilidad social no es un adorno de las grandes empresas: en una ferretería se nota en lo que se vende, en lo que se explica y en lo que se recoge.

Qué es la responsabilidad social. La **responsabilidad social de la empresa** es la decisión voluntaria de cuidar el efecto de la actividad sobre las personas, el entorno y el medioambiente, y no solo el beneficio. No es caridad ni publicidad. Es una **estrategia**: una empresa que trata bien a quien le compra, a quien le vende y a quien trabaja con ella se gana la confianza del barrio, y esa confianza se convierte en clientela que vuelve.

A quién se debe. Cada empresa tiene grupos de personas a quienes afecta lo que hace. Se llaman **grupos de interés**.

Grupo de interés	Qué espera de La Fragua	Práctica concreta
Clientela	Producto adecuado, consejo honrado, precio claro	Explicar cómo usar cada producto y no vender lo que no hace falta
Personas empleadas	Condiciones claras y por escrito, horario respetado, formación	Contrato escrito y horario publicado con antelación
Proveedores	Pagar en el plazo pactado	Calendario de pagos y aviso si hay retraso
Vecindario	Un comercio que no moleste y que cuide la acera	Horario respetuoso, mercancía fuera de la acera, trato cordial
Medioambiente	Menos residuos y productos que duren	Recambios y piezas sueltas; recoger pilas y llevar los restos de pintura a un punto autorizado

Prácticas éticas, sociales y ambientales en una ferretería. Algunas son muy concretas.

- **Productos reparables.** Vender recambios, juntas, cartuchos o piezas sueltas para que una persona arregle lo que tiene en lugar de comprar de nuevo.
- **Explicar antes de vender.** Un taco mal elegido o un disolvente mal usado puede causar un accidente. Dar el consejo cuesta un minuto.
- **Residuos.** Los aerosoles, los restos de pintura y las pilas no deben tirarse con los residuos ordinarios: se siguen las instrucciones de recogida del municipio. La Fragua se compromete a recoger pilas y latas de pintura y a llevarlas a un punto autorizado de recogida.
- **Trato justo.** Precios a la vista, factura cuando se pide, pago a proveedores en el plazo acordado y contrato por escrito a quien trabaja.
- **Consumo responsable.** Ofrecer bombillas de bajo consumo y tornillería a granel para que cada persona lleve solo lo que necesita.

CLAVE · UN VALOR QUE NO SE PUEDE COMPROBAR NO SIRVE

Un compromiso de responsabilidad social tiene que poder medirse y explicarse: «recogemos pilas y llevamos las latas al punto de recogida cada mes». Una frase como «somos muy verdes» no se puede comprobar y puede ser publicidad engañosa.

Cómo se sostiene. Cada práctica cuesta algo: tiempo, espacio o dinero. Por eso Marcelina elige pocas y las cumple. Una práctica sirve si cumple tres cosas: se puede hacer cada semana, se puede comprobar y se puede contar a la clientela sin exagerar. Los compromisos no se anuncian hasta que se cumplen.

EN TU SECTOR

Ferretería: recambios, consejo de uso y recogida de pilas y latas. **Panadería:** aprovechar el pan del día en lugar de tirarlo. **Peluquería:** productos con envases rellenables y trato igual a todas las personas.

ACTIVIDADES

7. Explica con un ejemplo de una ferretería por qué la responsabilidad social es una estrategia y no un adorno.
8. Clasifica cada práctica por el grupo de interés al que más beneficia: a) vender un juego de juntas sueltas; b) pagar a un proveedor el día pactado; c) entregar a la persona empleada el horario de todo el mes con diez días de antelación; d) llevar las pilas usadas al punto de recogida.
9. Un rótulo dice «Tienda 100 % ecológica» y la tienda no recoge ningún residuo. Explica qué problema tiene y propón una frase honesta que sí se pueda cumplir.

1.4 De la idea de negocio al plan de empresa

Una buena idea responde a tres preguntas; un plan de empresa responde a muchas más y las pone por escrito.

De la idea a la ficha. Una **idea de negocio** es la respuesta a un problema de unos clientes concretos. Para saber si merece estudio se contesta por escrito a estas preguntas:

1. **¿Qué vendo?** Productos y servicios, sin lista infinita.
2. **¿A quién?** Un grupo de personas descrito con datos (cuántas son, dónde viven, qué necesitan), no «a todo el mundo».
3. **¿Qué problema resuelvo?** La razón por la que van a venir a mi tienda y no a otra.
4. **¿Qué me diferencia?** Lo que ofrezco y no ofrece quien ya está.
5. **¿Qué sé hacer y qué me falta?** Honradez con una misma.
6. **¿Qué principios sigo?** Los valores del apartado anterior.

Con las seis respuestas se escribe una **ficha de idea de negocio** de una página. La ficha no es un plan: sirve para decidir si merece la pena hacerlo.



Qué es un plan de empresa. El **plan de empresa** es el documento que ordena y comprueba un negocio antes de abrirlo. Sirve para tres cosas: decidir con datos y no con ganas, pedir dinero a un banco o a un organismo que lo exija, y guiar los primeros meses. Se escribe por apartados, y cada apartado responde a una pregunta. Quien lo redacta anota también qué dato todavía no tiene, porque un plan que tapa lo que no sabe engaña a quien lo escribe antes que a quien lo lee.

Apartado	Pregunta que responde	Se trabaja en
Clientela y mercado	¿Quién compra y quién compite?	Unidad 2
Forma jurídica	¿Con qué figura legal se abre?	Unidad 3
Trámites	¿Qué papeles y en qué orden?	Unidad 4
Local y surtido	¿Dónde y con qué productos?	Unidad 5
Inversión y financiación	¿Cuánto cuesta abrir y de dónde sale el dinero?	Unidad 6
Precios y previsión	¿A cuánto se vende y cuánto se venderá?	Unidad 7
Personal	¿Quién trabaja y cuánto cuesta?	Unidad 11 (su pago, en la 8)

La clientela y el local se estudian primero porque de ellos depende todo lo demás. El plan se escribe en un orden y se lee en otro: lo primero que lee un banco es un resumen de la idea, pero lo último que se escribe.

Ejemplo. La idea de La Fragua en una frase

«Una ferretería y droguería de barrio para los 5.200 vecinos de Valdeperal, que hoy tienen que coger el coche para comprar un tornillo, con consejo de uso, tintado de pinturas y copia de llaves.»

La frase dice qué se vende, a quién y qué problema se resuelve. Si no se puede escribir una frase así, la idea aún no está lista para pasar al plan.

PARA SABER MÁS

Los Puntos de Atención al Emprendedor y las cámaras de comercio orientan, a menudo gratis, sobre cómo redactar un plan de empresa y qué datos pedir. Pregunta en tu ayuntamiento cuál tienes más cerca y qué condiciones tiene.

ACTIVIDADES

10. Escribe en una frase la idea de negocio de un taller de reparación de bicicletas que quiere abrir en tu barrio (qué vende, a quién y qué problema resuelve).
11. Explica por qué «a todo el mundo» es una mala respuesta a la pregunta «¿a quién vendo?» y propón una mejor para La Fragua.
12. Ordena estos apartados del plan según el orden en que se estudian en el libro: inversión y financiación, clientela y mercado, trámites, forma jurídica, local y surtido.

1.5 ¿Me lanzo? Criterios para decidir

Decidir si se sigue con el estudio de una idea no es lo mismo que decidir si se abre: es decidir si merece la pena gastar tiempo y dinero en comprobarla.

Tres cosas que mirar. Antes de lanzarse conviene responder, con datos, a tres preguntas:

- **La persona.** ¿Qué sabe hacer y qué le falta? Marcelina conoce el oficio y los productos, pero no ha llevado nunca la gestión de un comercio.
- **Los recursos.** ¿Con qué cuenta? Marcelina tiene 18.000 € ahorrados y el apoyo de su hermano; no sabe todavía cuánto costará abrir.
- **Los riesgos.** ¿Qué puede salir mal y qué se pierde si sale mal? Que no haya suficientes clientes, que otro comercio baje precios o que haga falta pedir más dinero del previsto. Conviene escribirlos, porque un riesgo apuntado se puede vigilar y uno olvidado solo se descubre cuando ya ha pasado.

Una regla sencilla: el semáforo. Para decidir si se sigue con el estudio se puntúa cada pregunta con un color y se aplica una regla.

Pregunta	Verde	Ámbar	Rojo
¿Hay clientes identificados?	Sé quiénes son y cuántos	Los intuyo	No sé quiénes son
¿Hay algo que me diferencia?	Es claro y comprobable	Es débil	No lo hay
¿Sé hacer lo que vendo?	Sí, con experiencia	En parte	No

Pregunta	Verde	Ámbar	Rojo
¿Tengo recursos para empezar y aguantar?	Sí	Ajustados	No
¿Puedo asumir el riesgo?	Pierdo menos de lo que puedo permitirme	Me dolería mucho	Pondría en peligro mi casa

La regla. Se sigue con el estudio si no hay ningún rojo y hay como mucho dos ámbar. Cada ámbar queda como un dato que falta y que el estudio debe resolver, y si hay más de dos conviene esperar a tener más datos y volver a puntuar. Un solo rojo pide parar y arreglarlo antes de gastar más. Seguir con el estudio no compromete a abrir: solo dice «merece que lo comprobemos».

Qué hace Marcelina. Aplica la regla a su caso: clientes identificados (verde: sabe quiénes son y cuántos, 5.200 vecinos con la ferretería del barrio cerrada, aunque aún no ha medido cuántos comprarán de verdad), diferencia clara (verde, proximidad, consejo y tintado), sabe hacer lo que vende (verde, once años de oficio), recursos (ámbar, 18.000 € que aún no sabe si bastan) y riesgo (ámbar, depende de la inversión). Resultado: ningún rojo y dos ámbar. Sigue con el estudio, y los dos ámbar quedan apuntados como tareas: calcular la inversión y medir la clientela.



CLAVE · SEGUIR CON EL ESTUDIO NO ES ABRIR

Una decisión de estudio cuesta tiempo; una decisión de apertura cuesta dinero. Cada una tiene su propia regla y su propio momento, y el semáforo se vuelve a puntuar cuando llegan datos nuevos.

ACTIVIDADES

13. Aplica la regla del semáforo a la idea «taller de reparación de bicicletas» de un amigo que tiene mucha experiencia, pero ningún dato de clientes ni ahorros. Di qué decides y por qué.
14. Marcelina descubre que, si el negocio fracasa, tendría que vender su vivienda. ¿En qué casilla del semáforo cae y qué debería hacer?
15. Escribe tres datos que le faltan a Marcelina para pasar de «sigo con el estudio» a «abro» y di en qué unidad del libro los conseguirá.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La ficha y el índice de La Fragua

Caso ficticio. El lunes 08/02/2027, Marcelina escribe con Eleuterio la ficha de su idea y el índice razonado de su plan, y aplica el semáforo.

Paso 1. La ficha

Pregunta	Respuesta de Marcelina
¿Qué vendo?	Ferretería y droguería de barrio: tornillería, herramienta, pintura, limpieza, electricidad y jardín
¿A quién?	A unos 5.200 vecinos de Valdeperal que hoy van en coche a otro barrio
¿Qué problema resuelvo?	Comprar cerca de casa, con consejo y sin comprar de más
¿Qué me diferencia?	Proximidad, consejo, tintado a medida y copia de llaves
¿Qué sé y qué me falta?	Sé el oficio; me faltan trámites y finanzas
¿Qué principios sigo?	Productos reparables, explicar su uso y recoger pilas y latas de pintura

Paso 2. El índice razonado del plan. Son ocho apartados y a cada uno se le apunta el dato que falta:

Apartado	Dato que falta
Clientela	Cuántas personas compran de verdad y qué compran
Local	Dónde, cuántos metros y a qué precio
Forma jurídica	Con qué figura se abre
Trámites	Qué papeles y en qué orden
Inversión	Cuánto cuesta abrir
Financiación	De dónde sale el dinero
Previsión	Cuánto se venderá cada mes
Personal	Si hace falta ayuda y cuánto cuesta

Paso 3. El semáforo. Clientes, diferencia y saber hacer: verde. Recursos (18.000 € sin saber si bastan) y riesgo (depende de lo que cueste abrir): ámbar. Ningún rojo.

RESULTADO

La idea de La Fragua tiene ficha, índice de ocho apartados y un semáforo con **0 rojos y 2 ámbar**. Marcelina **sigue con el estudio** de la idea y los dos ámbar quedan como tareas: calcular la inversión y medir la clientela. Falta comprobar cuántos vecinos comprarán de verdad.

Comprueba. ¿Qué habría pasado con un rojo?

PRÁCTICA

La ficha y el índice de Pedal Norte

Caso ficticio. Pedal Norte es una tienda y taller de bicicletas de barrio. La persona titular quiere abrir y vender bicicletas de paseo y reparar el mismo día las de las familias y las de quien va al trabajo en bici. Parte del archivo GPC_UD01_INI y trabaja en un documento compartido.

Encargo. 1) Redacta la ficha de idea de negocio de Pedal Norte (una página): qué vende, a quién, qué problema resuelve, qué sabe hacer la persona titular, qué le falta y qué principios adopta. 2) Escribe el índice razonado del plan de empresa y apunta en cada apartado el dato que falta. 3) Aplica el semáforo y decide si sigue con el estudio. 4) Comprueba que la ficha no dice «a todo el mundo» ni confunde ilusión con plan.

Variante. Haz la misma ficha para un taller que solo repare bicicletas, sin venderlas (archivo GPC_UD01_VAR). Compara las dos ideas y escribe cuál tiene un cliente más claro y por qué.

Plantilla GPC-P01 · Ficha de idea e índice del plan

Campo	Tu respuesta
Identificador (idea y fecha)	
Datos de partida	
Decisiones (qué, a quién, diferencia, principios)	
Resultado (ficha e índice con datos que faltan)	
Comprobación (semáforo)	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ La ficha cabe en una página.
☐ Dice a quién se vende, con datos.
☐ La diferencia se puede comprobar.
☐ Cada apartado del índice tiene su dato pendiente.
☐ El semáforo no tiene rojos o, si los tiene, se explica qué hacer.

LECTURA Y DEBATE

Herminda y la caja de herramientas



Relato ficticio. Herminda se jubiló de un taller y no sabía estarse quieta. En el portal de su casa arreglaba cosas: una persiana, un grifo que goteaba, el pestillo de una vecina. Lo hacía por gusto y nadie le pagaba. Un día se dio cuenta de que lo que la gente agradecía no era solo el arreglo. Era que alguien les explicara cómo evitar la siguiente avería: qué aflojar antes de apretar, qué pieza mirar primero.

La vecina del tercero le dijo una tarde: «Herminda, esto vale dinero. Cobra algo, que si no, no lo voy a pedir más». Herminda protestó, pero entendió que cobrar no estropeaba la ayuda: la hacía durar. Puso un precio honrado, hizo una lista de lo que sabía arreglar y de lo que no, y empezó a anotar los avisos en una libreta. En seis meses tenía una lista de espera. Entonces descubrió lo que no sabía: cuánto cobrar, cuánto tardaba de verdad y qué hacer si algo salía mal.

Preguntas. 1) ¿Qué problema de sus vecinos resolvía Herminda y por qué no bastaba con ser bueno arreglando? 2) ¿Qué le faltaba para convertir su ayuda en un negocio? 3) ¿Qué valores se notaban en su forma de trabajar?

APRENDE CON LA IA

Eleuterio pregunta a un asistente de IA qué necesita Marcelina para abrir su ferretería. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«Emprender es montar una empresa con dinero propio, así que Marcelina solo necesita sus 18.000 € ahorrados y ganas. La responsabilidad social es algo para grandes empresas y una ferretería de barrio no puede permitírsela. El plan de empresa son las cuentas: con un cuadro de gastos e ingresos ya está listo y no hace falta más.»

Tu tarea. Localiza los fallos de la respuesta, rebátelos con los datos del caso resuelto (ficha, índice de ocho apartados y semáforo) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Define emprender, cultura emprendedora y persona trabajadora autónoma con tus palabras.
17. Cita las cuatro funciones básicas de una empresa y pon un ejemplo de cada una en La Fragua.
18. Nombra los ocho apartados del índice del plan de empresa de La Fragua y di cuál es el dato que falta en cada uno.

Aplica

19. Haz la ficha de idea de negocio de una tienda de alimentos a granel para tu barrio. Responde las seis preguntas de la ficha con datos inventados pero creíbles y aplica el semáforo.
20. Haz la ficha del taller de reparación de bicicletas de la variante, compárala con la de Pedal Norte y decide cuál tiene un cliente más claro.
21. La Fragua abre de lunes a viernes de 9:30 a 14:00 y de 17:00 a 20:00 y los sábados de 9:30 a 14:00. Calcula las horas semanales de apertura y explica qué función de la empresa se complica más con un horario así.

Investiga

22. Busca en la web de tu ayuntamiento o de tu cámara de comercio un servicio de orientación a quien quiere abrir un negocio. Anota quién lo ofrece, la fecha de consulta, el ámbito (local o de tu comunidad) y qué no permite concluir sobre ayudas concretas.
23. Busca el último dato publicado por el INE o por tu comunidad sobre creación de empresas en tu provincia. Anota la fuente, la fecha y el ámbito, y explica qué no permite concluir sobre tu barrio.
24. Pregunta, con permiso, a la persona titular de un comercio de tu barrio por qué lo abrió y qué le habría gustado saber antes. Anota la fecha y el tipo de negocio y qué no puedes concluir con una sola respuesta.

MI COMERCIO PASO A PASO · PASO 1 · FICHA DE IDEA DE NEGOCIO E ÍNDICE DEL PLAN DE EMPRESA

En tu carpeta 00 Mi comercio paso a paso, guarda la ficha de idea de negocio de tu comercio (una página) y el índice razonado del plan de empresa con el dato que falta en cada apartado. Nombra el archivo UD01_P01_Idea_v01.

Comprueba tu expediente: la ficha dice a quién vendes con algún dato, tu diferencia se puede comprobar, el semáforo está aplicado y otra persona ha leído tu índice.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: ficha de idea de negocio de la primera versión de La Fragua

Documento ficticio (modelo didáctico), redactado por Marcelina en su primer intento. Contiene **seis errores**.

Campo	Contenido de la ficha
Qué vendo	Todo lo que venden las ferreterías: tornillos, herramientas, pintura, cerraduras, tuberías, cables, ropa de trabajo, jardinería, bricolaje, menaje y cosas útiles
A quién	A todo el mundo que tenga una casa
Qué me diferencia	Que tengo mucha ilusión y que lo haré mejor que el centro de bricolaje
Qué sé hacer	Estoy segura de que sé hacerlo todo
Valores	Que seamos muy verdes y nos quieran mucho
Plan	No hace falta plan: con las cuentas de gastos ya vale

Encargo. 1) Señala los seis errores, uno por campo, y explica por qué lo son: surtido sin límite, cliente indeterminado, diferencia que es solo ilusión, competencia profesional sobrestimada, valor que no se puede comprobar y plan reducido a las cuentas. 2) Reescribe cada campo con los datos de La Fragua (5.200 vecinos, once años de oficio, recoger pilas y latas de pintura, ocho apartados en el índice). 3) Escribe la pregunta que haría Eleuterio a cada campo para obligarla a concretar. 4) Explica por qué una ficha de una página ayuda más a Marcelina que una lista de productos de tres.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			
6			

AUTOEVALUACIÓN

1. Según la Ley 14/2013, art. 3, se consideran emprendedoras las personas que...

a) tienen mucho dinero ahorrado y ninguna deuda.
b) desarrollan una actividad económica empresarial o profesional, sean físicas o jurídicas.
c) trabajan siempre por cuenta ajena para una gran empresa.

2. De las cuatro cualidades del emprendedor, la que Marcelina debe reforzar es...

a) la iniciativa.
b) la formación en gestión.
c) ninguna.

3. Vender tornillos sueltos y recambios que otros no ofrecen es un ejemplo de...

a) creatividad.
b) colaboración.
c) formación.

4. Las cuatro funciones básicas de la empresa que se estudian en esta unidad son...

a) comprar, vender, administrar y gestionar las personas.
b) producir, exportar, cobrar y pagar.
c) pedir, dibujar, medir y archivar.

5. Que un pedido de pintura llegue tarde y afecte a la caja muestra que la empresa funciona como...

a) una suma de departamentos.
b) un sistema.
c) una fábrica.

6. La responsabilidad social de la empresa es...

a) un adorno solo para grandes empresas.
b) una estrategia voluntaria que cuida a personas y entorno.
c) una obligación fiscal.

7. El compromiso mejor formulado de La Fragua es...

a) «somos muy verdes».
b) «recogemos pilas y llevamos las latas de pintura al punto de recogida cada mes».
c) «cuidamos el planeta».

8. En el plan de empresa de La Fragua, «dónde, cuántos metros y a qué precio» es el dato que falta en...

a) el local.
b) la forma jurídica.
c) el personal.

9. La regla del semáforo manda seguir con el estudio si hay...

a) algún rojo y ningún ámbar.
b) ningún rojo y como mucho dos ámbar.
c) tres ámbar.

10. La Fragua abre 42 horas a la semana. Si cierra el sábado por la mañana, abrirá...

a) 37,5 horas.
b) 42 horas.
c) 33 horas.

Ya sé...

- ☐ explicar qué es emprender y qué cualidades pesan en un comercio de barrio.
- ☐ describir las funciones básicas de una empresa como un sistema.
- ☐ reconocer prácticas de responsabilidad social en una ferretería.
- ☐ redactar una ficha de idea de negocio y el índice de un plan de empresa.
- ☐ aplicar el semáforo para decidir si sigo con el estudio.
- ☐ detectar en una ficha mal hecha lo que describe productos y no cliente.



UNIDAD 2

Quién compra y quién compite

Bloque 1 · Crear el comercio

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Distinguir los factores del entorno general que afectan a una ferretería de barrio.
- Describir la clientela, la competencia, los proveedores y las instituciones del entorno cercano.
- Explicar qué ventajas tiene el comercio de proximidad frente a una gran superficie y cómo defenderlas.
- Comparar dos locales con una matriz de puntuación ponderada y definir una zona de influencia con datos.
- Hacer un análisis DAFO sin mezclar lo interno con lo externo y localizar los organismos que ayudan.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 25/02/2027 (caso ficticio). Marcelina ha decidido seguir con el estudio de su idea y recorre Valdeperal con su hermano Eleuterio. Hay dos locales libres: el de la calle del Mirador 14, con 86 m² y 1.100 € al mes, y el de la plaza del Pozo 3, con 60 m² y 800 € al mes. A 900 metros hay otra ferretería abierta desde hace años, y a 4 km, un gran centro de bricolaje. Marcelina y Eleuterio se reparten las tareas:

- Eleuterio cuenta cuántas personas pasan delante de cada local;
- Marcelina anota qué le falta a cada competidor y qué piden los vecinos;
- entre los dos tienen que decidir qué local elegir y qué ventaja de proximidad van a defender.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué cosas que afectan a una ferretería no puede cambiar su dueña, por mucho que se esfuerce?
2. Si tuvieras que elegir entre un local barato con poca gente y otro caro con mucha, ¿qué datos pedirías antes de decidir?
3. ¿Qué puede ofrecer una ferretería de barrio que un centro de bricolaje no ofrece?



Entorno general

2.1



Entorno cercano

2.2



Proximidad

2.3



Zona y local

2.4



DAFO y ayudas

2.5

2.1 El entorno que no se elige

Una ferretería no puede cambiar el clima, la edad del barrio ni las leyes, pero puede vigilarlos y adelantarse.

Qué es el entorno general. El **entorno general** es el conjunto de factores externos que afectan a todas las empresas de una zona y que ninguna puede cambiar por sí sola. Se agrupan en siete tipos. Una persona que va a abrir un comercio los repasa uno a uno para ver cuáles le ayudan (**oportunidades**) y cuáles le complican la vida (**amenazas**).

Factor	Qué recoge	Ejemplo en Valdeperal	Efecto
Económico	Renta, precios, empleo, crédito	Las familias miran cada euro antes de cambiar una cocina	Amenaza
Social	Estilos de vida y hábitos	Cada vez más personas arreglan en casa lo que antes tiraban	Oportunidad
Demográfico	Edad, tamaño y número de hogares	Muchas personas mayores que prefieren comprar a pie y cerca	Oportunidad
Cultural	Valores y costumbres	Se valora el consejo de quien conoce el oficio	Oportunidad
Tecnológico	Herramientas digitales	Vídeos de bricolaje y compra por internet	Amenaza y oportunidad
Medioambiental	Residuos, energía, clima	Más demanda de bombillas de bajo consumo; pilas y latas que recoger	Oportunidad
Político-legal	Normas que se aplican al comercio	Declaración responsable en lugar de licencia; horarios autonómicos	Según la norma

Cómo se usa la tabla. La tabla no es una lista que se rellena una sola vez.

Dónde se consulta. Los datos del entorno general están en fuentes abiertas: las estadísticas de población y de empresas del Instituto Nacional de Estadística, los datos de comercio y de empleo de la comunidad autónoma, las noticias del sector y las páginas del ayuntamiento. De cada dato se apunta la fuente, la fecha y la zona a la que se refiere, y no se extiende lo que dice una cifra de otra ciudad a Valdeperal.

Del factor a la decisión. Para cada factor se anota el dato que lo prueba, si es oportunidad o amenaza y una acción concreta, como «tener bombillas de bajo consumo siempre en el estante».

Ejemplo. El envejecimiento de Valdeperal. Entre los 5.200 vecinos que Marcelina calcula en 600 metros a la redonda hay muchas personas mayores. Un factor demográfico se convierte en una decisión comercial: personas que valoran el trato, que compran cantidades pequeñas, que no quieren coger el coche y que agradecen que alguien les cambie una bombilla o les explique un grifo. Marcelina anota: «reparto a domicilio de bombillas y pequeños pedidos», que tendrá que valorar más adelante, porque ni todo lo que sugiere un dato conviene ni todo cabe en el primer año.

CLAVE · ENTORNO GENERAL: SE VIGILA, NO SE CAMBIA

Los factores del entorno general afectan a todas las tiendas de una zona. Lo que distingue a una de otra es cómo los lee y qué hace con ellos: la misma noticia puede ser una amenaza para un negocio y una oportunidad para otro.

EN TU SECTOR

Ferretería: vivienda antigua y reformas del hogar. **Panadería:** cambios de hábitos de desayuno. **Papelería:** calendario escolar y compra por internet.

ACTIVIDADES

1. Clasifica cada hecho en uno de los siete factores y di si es oportunidad o amenaza para La Fragua: a) los alquileres de la zona suben; b) aumenta el número de personas mayores que viven solas; c) aparecen vídeos de bricolaje gratis; d) una norma obliga a recoger las pilas usadas.
2. Elige el factor que, en tu opinión, más puede ayudar a La Fragua y explica en cinco líneas cómo lo aprovecharía Marcelina.
3. Un vecino dice que la tecnología arruina las ferreterías. Escribe dos argumentos a favor y dos en contra.

2.2 El entorno cercano: clientela, competencia y proveedores

Del entorno cercano sí se puede aprender sin salir del barrio: basta con mirar, contar y preguntar, y apuntarlo todo para poder comparar.

Qué es el entorno cercano. El **entorno cercano** (o microentorno) son las personas y organizaciones con las que una tienda se relaciona cada día. A diferencia del entorno general, una tienda sí puede influir en él: eligiendo proveedores, atendiendo mejor que otra o negociando con un mayorista. Por eso conviene conocerlo con detalle antes de abrir: quién es la clientela, quién compite y a quién se compra. Esa información es la que después permite decidir qué vender y a qué precio.

Quién	Qué hay que saber	Cómo se averigua sin salir del barrio
Clientela	Cuántas personas son, qué compran y qué echan en falta	Conversar con vecinos y comunidades, y contar el paso de gente
Competencia	Qué venden, a qué precio, qué les falta	Visitar los comercios y apuntar diez precios de referencia
Proveedores	Qué surtido, qué plazos de entrega y qué condiciones de pago	Pedir tarifas y condiciones por escrito, y comparar al menos dos ofertas
Intermediarios	Quién distribuye y con qué margen	Preguntar a proveedores y a otras tiendas
Instituciones	Qué reglas y ayudas hay	Consultar la web del ayuntamiento y de la cámara de comercio

La competencia. Competidor no es solo quien vende lo mismo. La **competencia directa** vende productos parecidos al mismo público; la **competencia indirecta** resuelve la misma necesidad de otra forma. En Valdeperal, Ferretería Sampedro, a 900 metros, es directa, pero no tiene droguería ni tintado de pinturas. El gran centro de bricolaje, a 4 km, es directo en surtido y precio, pero no está a pie. Un vídeo que enseña a reparar con lo que ya se tiene es competencia indirecta: quita una compra.

Los proveedores y los intermediarios. Un **proveedor** es quien vende a la tienda lo que luego se revende. Un **intermediario** es el que está entre el fabricante y la tienda: mayorista, distribuidor. La Fragua trabajará con Herrajes Pedrosa (tornillería, herramienta y jardín), Pinturas Ledesma (pintura y tintado) y Distribuciones Orduña (droguería, limpieza y electricidad), tres empresas ficticias. De ellos depende el surtido, el precio de compra y el plazo de entrega, y de su fiabilidad depende que la estantería no quede vacía.

Las instituciones. El ayuntamiento y la comunidad autónoma regulan el comercio de su territorio, como los horarios; las cámaras de comercio y las asociaciones de comerciantes orientan y representan a las tiendas.

LA NORMA DICE

Ley 1/2004, de Horarios Comerciales, art. 2: corresponde a las comunidades autónomas regular los horarios de apertura y cierre de los locales comerciales en su territorio. Comprueba: BOE-A-2004-21421, versión consultada el 23/11/2026. Consulta la versión vigente y la norma de tu comunidad.

Ejemplo. Cuatro precios de referencia. El miércoles 24/02/2027, Marcelina apunta el precio de cuatro artículos en los dos comercios (precios con IVA incluido, hipótesis del libro) y los compara con los que pondrá en La Fragua.

Artículo (precio en €)	Sampedro	Centro de bricolaje	La Fragua
Caja de 200 tornillos 4×40	4,60	3,70	4,25
Martillo de carpintero 500 g	13,50	11,90	12,90
Pack de 3 bombillas LED	6,90	5,95	6,50
Limpiador multiusos 1 L	2,10	1,70	1,95

En los cuatro artículos La Fragua queda entre los dos: más barata que Sampedro y entre un 8 % y un 15 % más cara que el centro.

Cómo se recoge la información. Marcelina no necesita grandes estudios. Con una libreta y tres tardes hace lo siguiente: cuenta cuántas personas pasan, anota los diez productos que más se piden en una ferretería (lo sabe por su experiencia) y mira cuántos hay y a qué precio en los dos comercios del barrio, y pregunta a seis vecinos qué echan en falta (una muestra pequeña: orienta, pero no mide la demanda). Toda la información lleva fecha, para saber cuándo se recogió.

ACTIVIDADES

4. Clasifica en competencia directa o indirecta: a) Ferretería Sampedro; b) un vídeo de reparaciones; c) el gran centro de bricolaje; d) la tienda de electrodomésticos de la calle de al lado que vende bombillas.
5. Haz una tabla con tres proveedores de La Fragua, lo que le compra a cada uno y qué problema tendría si uno de ellos falla.
6. Escribe cinco preguntas que haría Marcelina a seis vecinos para saber qué echan en falta y cómo apuntaría las respuestas.

2.3 Proximidad frente a gran superficie

La tienda de barrio no puede ganar por tamaño ni por precio, pero sí por cercanía, consejo y confianza.

Qué es el comercio de proximidad. El **comercio de proximidad** es el que se encuentra cerca de la persona que compra, atendido normalmente por quien lo posee, con surtido especializado y trato directo. La **gran superficie** es un establecimiento grande con un surtido amplio y precios agresivos, que atrae a quien viaja para comprar. Compiten por la misma clientela con armas distintas, y ninguna gana siempre: depende del producto y del momento.

Aspecto	Comercio de proximidad	Gran superficie
Distancia	A pie, sin coche	En coche, a veces lejos
Consejo	Personalizado, con conocimiento del cliente	Menos personalizado, a veces rotativo
Cantidades	Una pieza, tornillos sueltos	En lotes y cajas grandes
Precio	Algo mayor en muchos artículos	Menor, por volumen
Surtido	Corto y especializado	Amplio
Confianza	Se conoce a quien atiende	Más anónimo

Son rasgos generales, no reglas: algunas grandes superficies cuidan el consejo y algunas tiendas de barrio cobran caro.

Ventajas y fortalezas de La Fragua. Marcelina defenderá cuatro ventajas. **Consejo experto:** explica cómo hacer cada trabajo, qué pieza y qué herramienta, y evita compras inútiles. **Rapidez:** quien tiene una avería a las seis de la tarde no puede esperar a un fin de semana. **Cantidades pequeñas:** una bisagra, un taco, cincuenta gramos de tornillos. **Confianza:** a quien ya conoce, se le puede dar un plazo de pago corto con factura y con un límite, algo que ya veremos en la unidad 8.

Dónde pierde y cómo se compensa. La tienda pequeña pierde en precio y en variedad. Se compensa con tres decisiones: elegir un surtido corto de lo que más se necesita (unas doce referencias prioritarias, que se ampliarán por familias en la unidad 5), tener precios claros y competitivos en los artículos de uso diario y ofrecer servicios que la gran superficie no hace en el momento: copia de llaves, tintado de pinturas y reparto en el barrio.



CLAVE · LA VENTAJA SE DEFIENDE CADA DÍA

No basta con tener una tienda cerca: hay que ser la que resuelve el problema más deprisa, con mejor consejo y con el precio justo en lo que se compra a menudo.

EN TU SECTOR

Ferretería: copia de llaves, tintado de pinturas, consejo de uso. **Fruta y verdura:** producto fresco y trato personal. **Papelería:** fotocopias y encargos en el día.

ACTIVIDADES

7. Escribe tres ventajas de La Fragua frente al centro de bricolaje y una desventaja, y propón cómo compensarla.
8. Epifanía necesita un taco de 8 mm. Compara cómo sería su compra en La Fragua y en el centro de bricolaje a 4 km en tiempo, consejo y cantidad.
9. Explica por qué «precios más bajos que el gran centro en todo» no es una estrategia posible para La Fragua.

2.4 Dónde abrir: zona de influencia y local

Una tienda vive de la gente que llega a ella; por eso se mide primero cuánta gente hay y cuántos pasan.

Qué es la zona de influencia. La **zona de influencia** es el área de la que viene la mayor parte de la clientela. No se define por el ayuntamiento ni por el código postal, sino por el **tiempo o la distancia que la clientela está dispuesta a recorrer**. Para un comercio de uso diario suele ser un paseo a pie de unos diez minutos. Marcelina fija un radio de 600 metros alrededor del local, que se recorre en unos 8 minutos a un paso normal. Conviene anotar la fecha y la fuente de cada medida. Es una hipótesis de partida: se confirma preguntando a la clientela de dónde viene y se corrige si, tras unos meses, se ve que llega gente de más lejos, por ejemplo de un bloque de pisos al otro lado de la avenida, o menos, porque una pendiente o una calle sin aceras frena a quien va a pie y la obliga a buscar otro comercio.

Cómo se dibuja la zona. Se hace en cuatro pasos: se marca el local en un plano y se traza el círculo del radio elegido; se anotan las barreras que lo cortan, como una avenida o una vía que la gente no cruza; se cuentan los comercios iguales o parecidos que hay dentro; y se ajusta el radio, porque una tienda de compra diaria tiene una zona pequeña y una tienda especializada, mayor.

Tres características de la zona. Se mira la **densidad** (cuánta gente vive o trabaja allí), la **diversidad** (qué tipos de personas y comercios hay, si la zona es de pisos antiguos, de reformas, de oficinas) y la **accesibilidad** (cómo se llega: aceras, pasos, transporte, aparcamiento, escaleras). En 600 metros de radio hay un círculo de algo más de 1,13 km². Con 5.200 vecinos, la densidad sale en torno a 4.600 vecinos por km² (hipótesis del libro).

Perfil de la clientela y hábitos. No basta con contar: hay que saber quién compra. En Valdeperal predominan las familias que reforman, las personas mayores, las comunidades de vecinos y los autónomos de reformas (albañiles y pintores). Cada grupo compra distinto: los mayores, poco y a menudo; las comunidades, cuando hay avería; los autónomos, cantidades mayores y muy temprano.



Cómo se cuenta el paso de gente. Eleuterio mide dos mañanas, de 10:00 a 11:00, delante de cada local, con un contador de mano (dos mañanas son una muestra limitada). En el Mirador 14 cuenta 152 y 140 personas por hora; en el Pozo 3, 78 y 86. Las medias son **146** y **82** personas por hora. Cuanto más paso, más clientela posible, aunque no todas compren.

Método de la puntuación ponderada. Para comparar locales con varios criterios se usa una matriz:

1. Se eligen los criterios que importan: ubicación, accesibilidad, tamaño, coste y competencia.
2. Se da a cada criterio un **peso**, es decir, su importancia en porcentaje; los pesos suman 100 %. Aquí: ubicación 30 %, accesibilidad 20 %, tamaño 20 %, coste 20 % y competencia 10 %.
3. Se puntúa cada local de 1 a 5 en cada criterio, con datos (paso, metros, euros, competidores cercanos).

4. Se multiplica cada nota por su peso y se suman los resultados: es la **nota final** del local, entre 1 y 5.

La matriz no decide sola: ordena los datos y obliga a explicar por qué se da cada nota. Se acompaña del coste por metro cuadrado: el Mirador 14 cuesta 12,79 € por m² al mes y el Pozo 3, 13,33 € por m², así que el local más caro al mes es el más barato por metro.

CLAVE · LA NOTA DEPENDE DE LOS PESOS

Si cambian los pesos, puede cambiar el ganador. Por eso se escriben los pesos antes de puntuar y se comprueba con otros pesos si la decisión se mantiene.

ACTIVIDADES

10. Calcula la media de paso por hora de un local con 118 y 104 personas en dos mañanas y explica por qué conviene contar más de una mañana.
11. Un local obtiene estas notas en ubicación, accesibilidad, tamaño, coste y competencia: 4, 5, 3, 2, 5. Calcula su nota final con los pesos 30 %, 20 %, 20 %, 20 % y 10 %.
12. Define la zona de influencia de una papelería escolar de tu barrio y justifica el radio que eliges con dos datos.

2.5 Puntos fuertes y débiles, y quién ayuda

El análisis DAFO ordena lo que depende de la persona y lo que depende del entorno, y no los mezcla.

Las cuatro casillas. El análisis **DAFO** pone en cuatro casillas lo que importa para decidir: **Debilidades** y **Fortalezas** (internas, de la persona y del negocio) y **Amenazas** y **Oportunidades** (externas, del entorno). Lo interno se puede cambiar; lo externo, no, solo se puede aprovechar o evitar. Se escribe encima de cada matriz qué negocio se analiza, para no atribuir a La Fragua las fortalezas de Sampedro.

	Ayuda	Perjudica
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

El error más frecuente. Mezclar casillas. «Haber elegido un local barato» parece una oportunidad, pero lo decide la persona que alquila: es interno (que el mercado ofrezca alquileres bajos sí sería una oportunidad externa). Y «la crisis del comercio» no es una fortaleza de nadie: es una amenaza externa. Un truco: se pregunta «¿lo puedo cambiar yo?». Otro error habitual es llenar solo las casillas positivas: una tienda que no apunta amenazas ni debilidades no ha hecho un DAFO, ha hecho un anuncio. Y una frase vaga como «hay mucha competencia» sirve poco: «una ferretería a 900 metros que no vende droguería» sí permite decidir.

Ejemplo. El DAFO de Ferretería Sampedro. Para entender el método, Marcelina analiza a su competidora (las frases son ejemplos del libro, no datos reales del barrio). Su situación le enseña dónde puede diferenciarse.

Casilla	Frases
Fortalezas	Años de oficio y clientela fiel
Debilidades	No vende droguería ni tintado y el local está anticuado
Oportunidades	Más reformas de viviendas antiguas en el barrio
Amenazas	El centro de bricolaje a 4 km y los vídeos de reparación

Del DAFO a la acción. Un DAFO que se queda en una tabla no sirve. Se cruzan las casillas para sacar decisiones: usar una fortaleza para aprovechar una oportunidad, corregir una debilidad antes de que una amenaza la agrave y evitar lo que une una debilidad con una amenaza. Marcelina usa su oficio (fortaleza) para aprovechar el cierre de la ferretería del barrio (oportunidad) y se forma en gestión (corrige una debilidad) antes de competir con el gran centro.

Quién ayuda. Nadie tiene por qué emprender solo. Hay organismos públicos y privados que informan y orientan, muchas veces sin coste (se comprueban las condiciones de cada servicio).

Organismo	Qué ofrece
Ayuntamiento (agencia de desarrollo o área de comercio)	Información sobre trámites del local y ayudas municipales
Cámara de comercio	Orientación, formación y programas de apoyo a comercios
Comunidad autónoma (consejería de comercio o de empleo)	Ayudas y programas de apoyo a nuevas empresas
Puntos de Atención al Emprendedor	Orientación para empezar y para tramitar algunos trámites en línea
Asociaciones de comerciantes	Experiencia compartida y acciones conjuntas
Instituto Nacional de Estadística	Datos de población y de empresas por zonas

Recursos en línea. Muchos de estos organismos tienen en su web formularios, guías y calendarios de ayudas. Se anotan la fecha de consulta y el ámbito, porque las ayudas cambian cada año y varían según la comunidad autónoma.

PARA SABER MÁS

Las ayudas públicas dependen de cada convocatoria: lee siempre sus requisitos y sus plazos, y no cuentes con ellas hasta que estén concedidas. Lo veremos en la unidad 3.

ACTIVIDADES

13. Coloca cada frase en su casilla del DAFO de La Fragua: a) once años de oficio; b) cierre de la ferretería del barrio; c) falta de experiencia en trámites; d) gran centro de bricolaje a 4 km.

14. Explica por qué «el local es barato» no es una oportunidad y en qué casilla irá si lo has elegido tú.

15. Escribe una ficha con dos organismos de ayuda: qué ofrece cada uno, cuándo consultaste su web y qué ayuda concreta no puedes asegurar con esa consulta.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Elegir el local de La Fragua

Caso ficticio. El jueves 25/02/2027, con los datos de la zona, Marcelina y Eleuterio comparan los dos locales y completan el DAFO.

Paso 1. Los datos

Dato	Mirador 14	Pozo 3
Superficie (m²)	86	60
Alquiler al mes (€)	1.100,00	800,00
Paso medio (personas por hora)	146	82
Coste por m² al mes (€)	12,79	13,33

Paso 2. La matriz (notas de 1 a 5 y pesos entre paréntesis).

Criterio (peso)	Mirador 14	Pozo 3
Ubicación (30 %)	5	3
Accesibilidad (20 %)	4	3
Tamaño (20 %)	4	3
Coste (20 %)	3	5
Competencia (10 %)	3	4
Nota final	**4,00**	**3,50**

Paso 3. La decisión. Mirador 14: 5 × 0,30 + 4 × 0,20 + 4 × 0,20 + 3 × 0,20 + 3 × 0,10 = 4,00. Pozo 3: 3 × 0,30 + 3 × 0,20 + 3 × 0,20 + 5 × 0,20 + 4 × 0,10 = 3,50. El primero gana por 0,50 puntos: tiene más paso (146 frente a 82 personas por hora) y más espacio, aunque cuesta 300,00 € más al mes (3.600,00 € al año).

Paso 4. El DAFO de La Fragua

Casilla	Frases
Fortaleza (interna)	Conocimiento del oficio
Debilidad (interna)	Falta de experiencia en trámites
Oportunidad (externa)	Cierre de la ferretería del barrio
Amenazas (externas)	Centro de bricolaje a 4 km y otra ferretería a 900 metros

Paso 5. Otros pesos. Con el coste al 50 %, el Mirador 14 saca 3,50 y el Pozo 3, 4,10: la decisión depende de los pesos.

RESULTADO

Marcelina elige el local de la calle del Mirador 14, con **4,00** puntos frente a **3,50**. La ventaja de proximidad que defenderá es el consejo de uso, el tintado y la copia de llaves, que Ferretería Sampedro no ofrece.

PRÁCTICA

Elegir el local de Pedal Norte

Caso ficticio. La persona titular de Pedal Norte, tienda y taller de bicicletas de barrio, duda entre dos locales. Parte del archivo GPC_UD02_INI y trabaja en una hoja de cálculo. Puntúa de 1 a 5 ubicación, accesibilidad, tamaño, coste y competencia, con pesos del 30 %, 20 %, 20 %, 20 % y 10 %.

Local	Ubicación	Accesibilidad	Tamaño	Coste	Competencia
C	4	3	5	3	4
D	3	5	3	4	3

Encargo. 1) Con fórmulas, calcula la nota final de cada local y decide cuál elige. 2) Escribe el DAFO de Pedal Norte con dos frases por casilla, sin mezclar lo interno con lo externo. 3) Busca seis organismos de ayuda (ayuntamiento, cámara de comercio, comunidad autónoma, punto de atención al emprendedor, asociación de comerciantes y estadística oficial) y anota qué ofrece cada uno. 4) Redacta en cinco líneas qué ventaja de proximidad defenderá Pedal Norte.

Variante. Una zona más cara hace que el coste pese el 50 % y que ubicación y accesibilidad pesen el 10 % cada una (tamaño 20 % y competencia 10 %; archivo GPC_UD02_VAR). Recalcula las notas y di si cambia la decisión.

Plantilla GPC-P02 · Matriz de locales y DAFO

Campo	Tu respuesta
Identificador (local y fecha)	
Datos de partida	
Operaciones (fórmulas de la matriz)	
Resultado (nota final y DAFO)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Los pesos suman 100 %.
☐ Las notas finales salen de fórmulas.
☐ Ninguna frase del DAFO está en la casilla equivocada.
☐ Cada organismo lleva fecha de consulta.

LECTURA Y DEBATE

La panadera y el local vecino



Relato ficticio. Bernardina tenía una panadería en una calle tranquila. Un día vio un cartel de «se alquila» en el local de al lado y se le encogió el estómago. «Seguro que es otra panadería», pensó. Pasó dos semanas mirando por la ventana, contando a quien entraba y quien salía y pensando en rebajar los precios.

Cuando se abrió, no era una panadería, sino una frutería. En un mes, la calle se llenó. Quien venía a por fruta, compraba pan, y quien venía a por pan, se llevaba fruta. Las ventas de Bernardina subieron un tercio y tuvo que contratar a una chica los sábados. Aprendió que la competencia directa asusta, pero que los vecinos que se atraen entre sí hacen barrio: un negocio que vende otra cosa a la misma clientela no tiene por qué quitarte ventas: puede traértelas.

Preguntas. 1) ¿Qué era competencia y qué era complemento en esta historia? 2) ¿Qué habría hecho Bernardina si hubiera sido otra panadería? 3) ¿Cómo mediría Bernardina, con datos, si el comercio nuevo le trae clientela o se la quita?

APRENDE CON LA IA

Eleuterio pregunta a un asistente de IA cómo hacer el DAFO de La Fragua y cuál es su zona de influencia. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«Oportunidades: tener un local barato en el centro y la crisis del comercio tradicional. Fortalezas: el cierre de la ferretería del barrio y el centro de bricolaje, que atrae a mucha gente. Debilidades: no tener experiencia en gestión. Amenazas: ninguna. Su zona de influencia es toda la que cubre el ayuntamiento de Alcorna, porque a todo el que vive en el municipio le llega la publicidad.»

Tu tarea. Localiza los fallos de la respuesta, rebátelos con los datos del caso resuelto (DAFO de La Fragua y radio de 600 metros) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Nombra los siete factores del entorno general y pon un ejemplo de cada uno para una ferretería de barrio, indicando si lo consideras una oportunidad o una amenaza.
17. Explica la diferencia entre competencia directa e indirecta con un ejemplo de Valdeperal y di cuál de las dos puede quitarle más clientes a La Fragua en su primer año y por qué.
18. Define zona de influencia, explica por qué no coincide con el término municipal y calcula cuánto tarda en recorrer 600 metros una persona que camina a 4,5 km/h.

Aplica

19. Variante del local (archivo GPC_UD02_VAR de La Fragua): recalcula las notas de los dos locales de La Fragua con los pesos 10 %, 10 %, 20 %, 50 % y 10 % y di si cambia la decisión.
20. Calcula el coste por metro cuadrado al mes de los dos locales y explica por qué el más barato al mes no es el más barato por metro.
21. Escribe un DAFO de cuatro casillas para una tienda nueva en tu barrio, con dos frases concretas por casilla, y comprueba con la pregunta «¿lo puedo cambiar yo?» que ninguna está cruzada. Señala qué decisión te sugiere cada cruce de fortaleza y oportunidad.

Investiga

22. Busca en la web del INE el número de habitantes de tu municipio en la última cifra publicada. Anota la fecha de consulta, el ámbito de la cifra y qué no permite concluir sobre tu barrio.
23. Busca dos comercios de tu zona que vendan lo mismo y anota diez precios con la fecha de visita. Indica qué no puedes concluir con solo dos tiendas.
24. Visita la web de una cámara de comercio y apunta un servicio de orientación a comercios. Anota la fecha y el ámbito y qué no puedes asegurar sobre las ayudas que concede.

MI COMERCIO PASO A PASO · PASO 2 · ESTUDIO DE ZONA, MATRIZ DE LOCALES, DAFO Y FICHA DE ORGANISMOS

En tu carpeta 00 Mi comercio paso a paso, guarda la matriz de comparación de dos locales de tu comercio, el DAFO de una página y una ficha con al menos tres organismos de ayuda. Nombra el archivo UD02_P01_Zona_v01.

Comprueba tu expediente: los pesos suman 100 %, la nota final sale de fórmulas, ninguna frase del DAFO está cruzada y cada organismo lleva fecha de consulta.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: DAFO y zona de influencia de La Fragua, primera versión

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por un compañero con prisa. Contiene **cinco errores**.

Casilla	Contenido
Fortalezas	Hay un centro de bricolaje a 4 km
Debilidades	La ferretería del barrio ha cerrado
Oportunidades	Marcelina conoce el oficio desde hace once años
Amenazas	Marcelina no tiene experiencia en trámites
Zona de influencia	Círculo de 5 km dibujado a ojo alrededor del local, sin ningún dato

Encargo. 1) Señala los cinco errores y explica por qué lo son. 2) Recoloca cada frase en su casilla correcta. 3) Fundamenta la zona de influencia con el radio de 600 metros, los 5.200 vecinos y el conteo de paso de las dos mañanas. 4) Escribe una pregunta que ayudaría al compañero a saber si una frase es interna o externa.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. El factor demográfico que más ayuda a La Fragua, porque hay personas que compran a pie y cerca, es...
a) el envejecimiento de Valdeperal.
b) la subida de los alquileres de los locales.
c) la bajada del paro en toda la provincia.

2. Las palabras «entorno general» se refieren a...
a) los factores que afectan a todas las empresas de la zona y que una sola tienda no puede cambiar.
b) los clientes que compran a diario en la tienda.
c) los proveedores que sirven la mercancía.

3. Ferretería Sampedro, a 900 metros, es para La Fragua...
a) competencia indirecta.
b) competencia directa.
c) un proveedor.

4. Un proveedor es...
a) quien compra a la tienda.
b) quien vende a la tienda lo que luego revende.
c) quien regula los horarios.

5. La zona de influencia de La Fragua se define por...
a) el término del ayuntamiento de Alcorna.
b) el tiempo o la distancia que la clientela está dispuesta a recorrer.
c) el código postal del local.

6. El paso medio del Mirador 14 (152 y 140 personas por hora) es...
a) 146.
b) 152.
c) 292.

7. La nota final del Mirador 14 con los pesos 30-20-20-20-10 es...
a) 3,50.
b) 4,00.
c) 4,50.

8. «Haber elegido un local barato» en un DAFO es...
a) una oportunidad externa, porque lo da el mercado.
b) una fortaleza interna, porque lo decide quien alquila.
c) una amenaza del entorno.

9. En el DAFO, la «falta de experiencia en trámites» es...
a) una oportunidad.
b) una debilidad.
c) una amenaza.

10. El Mirador 14 cuesta al mes por metro cuadrado...
a) 12,79 €.
b) 13,33 €.
c) 1.100,00 €.

Ya sé...

- ☐ clasificar los factores del entorno general y del entorno cercano de un comercio.
- ☐ explicar la ventaja de un comercio de proximidad frente a una gran superficie.
- ☐ definir una zona de influencia con un radio y datos.
- ☐ comparar dos locales con una matriz de puntuación ponderada.
- ☐ hacer un DAFO sin cruzar lo interno con lo externo.
- ☐ localizar organismos que informan y ayudan a un pequeño comercio.



UNIDAD 3

Con mi nombre o con el de una sociedad

Bloque 1 · Crear el comercio

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Explicar quién es la persona empresaria individual, cómo responde de las deudas y qué obligaciones formales tiene.
- Distinguir al emprendedor de responsabilidad limitada y decir qué protege y qué no protege.
- Comparar sociedades y otras formas de organizarse por número de socios, capital, responsabilidad y trámites.
- Preparar un presupuesto de gastos de constitución con precios de consulta y buscar ayudas para empezar.
- Elegir una forma jurídica con un cuadro de criterios y dar al dinero de un familiar el tratamiento que le corresponde.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 09/03/2027 (caso ficticio). Marcelina ha decidido seguir adelante con La Fragua. Su hermano Eleuterio le ofrece 3.000,00 €, pero no quiere trabajar en la tienda. Clemencia Lorente, de la Gestoría Lorente, le pregunta si prefiere montar una sociedad limitada con él o darse de alta como autónoma. Cada uno ve el asunto desde un lado:

- Eleuterio quiere recuperar su dinero y no complicarse con papeles ni con decisiones de la tienda;
- Marcelina quiere gastar poco al empezar y saber hasta dónde responde si algo sale mal;
- Clemencia les pide que comparen las formas posibles con los mismos criterios antes de firmar nada.

PARA EMPEZAR

1. Si una tienda no paga a un proveedor, ¿con qué bienes crees que responde su dueña: solo con los del negocio o también con los suyos?
2. ¿Qué diferencia hay entre prestar dinero a un familiar que monta un negocio y hacerse socio de ese negocio?
3. ¿Qué crees que cuesta más al empezar: ser autónoma o crear una sociedad? ¿Qué cosas habría que pagar?



Con mi nombre

3.1



Con otras personas

3.2



Gastos de constitución

3.3



Ayudas

3.4



Elegir

3.5

3.1 La persona empresaria individual

La forma más sencilla de empezar es hacerlo con el propio nombre, y por eso conviene saber exactamente qué se arriesga.

Quién es. La **persona empresaria individual** es una persona física que ejerce una actividad comercial en nombre propio y de forma habitual. No hay una empresa distinta de ella: el negocio y la persona son la misma. Marcelina sería «Marcelina Montoya» ante Hacienda, ante los proveedores y ante el banco, aunque la tienda se llame La Fragua, que es solo el nombre comercial. El Código de Comercio llama comerciantes a quienes, teniendo capacidad legal, se dedican al comercio de forma habitual (art. 1). Es una forma muy frecuente entre quienes abren un comercio pequeño por su cuenta: cuesta poco y se decide sin consultar a nadie.

Cómo responde de las deudas. Responde con **todos sus bienes, presentes y futuros** (Código Civil, art. 1911). La ley no separa lo que es del negocio de lo que es de la persona: si la tienda no puede pagar a un proveedor, este puede reclamar sobre los ahorros, el coche o la vivienda de su titular, con los límites que la propia ley fija para cada tipo de bien.

Qué obligaciones formales tiene. Debe darse de alta en Hacienda y en la Seguridad Social antes de empezar (se tramita en la unidad 4), llevar una contabilidad ordenada, con libro de Inventarios y Cuentas anuales y libro Diario (Código de Comercio, art. 25), y guardar libros y justificantes durante seis años (art. 30).

	Ventajas	Inconvenientes
Persona empresaria individual	Se empieza rápido, con pocos gastos y sin socios con quienes pactar	Responde con todos sus bienes y no puede repartir el riesgo con nadie

El emprendedor de responsabilidad limitada. La Ley 14/2013 permite que una persona física limite su responsabilidad si se inscribe como **emprendedor de responsabilidad limitada**. Si lo hace, la vivienda habitual (dentro del límite de valor que fija la ley) y ciertos bienes de equipo del negocio quedan fuera del alcance de las deudas empresariales, siempre que esa decisión se inscriba en el Registro Mercantil y en los registros donde están esos bienes. Quien la adopta debe añadir a su nombre las siglas «ERL» en toda su documentación. Debe depositar sus cuentas anuales en el Registro Mercantil, o pierde la protección para las deudas posteriores (art. 11).

LA NORMA DICE

Ley 14/2013, art. 8: la vivienda habitual del deudor puede quedar fuera de las deudas empresariales si su valor no supera los 300.000 euros (con un coeficiente de 1,5 en poblaciones de más de un millón de habitantes). Art. 10.3: esa protección no vale frente a las obligaciones tributarias o con la Seguridad Social ni frente a las deudas contraídas antes de inscribirla. Comprueba: BOE-A-2013-10074, versión consultada el 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

Qué protege y qué no. Protege la vivienda habitual y unos bienes concretos, pero no todo el patrimonio: los ahorros y el resto de bienes siguen respondiendo. Y no alcanza a lo que se debe a Hacienda o a la Seguridad Social ni a lo que se debía antes de inscribirse.

Ejemplo. Una deuda de 6.000 euros en La Fragua. Imagina que un proveedor de Marcelina reclama 6.000,00 € y la tienda no tiene caja para pagar. Como empresaria individual, Marcelina responde con sus ahorros personales y, si no basta, con otros bienes suyos. Si fuera ERL con la inscripción hecha, su vivienda habitual podría quedar fuera del alcance de esa deuda si cumple los requisitos, pero no los ahorros ni lo que debiera a Hacienda. Y si la deuda fuera anterior a la inscripción, ni siquiera la vivienda quedaría a salvo.

CLAVE · UN NIF NO ES UN ESCUDO

La persona empresaria individual y su negocio son la misma persona: no hay nada entre las deudas de la tienda y los bienes de su dueña. Solo una inscripción en el Registro Mercantil puede proteger algunos bienes, y solo algunos.

EN TU SECTOR

Ferretería: se empieza con un stock caro y puede haber deudas con proveedores grandes. **Panadería:** el horno es un bien de equipo que se puede proteger. **Papelería:** la deuda suele ser pequeña, pero el alquiler es fijo.

ACTIVIDADES

1. Explica con tus palabras por qué una persona empresaria individual no puede decir «esto es de la tienda y esto es mío» ante un proveedor que reclama una deuda.
2. Señala cuáles de estas afirmaciones son verdaderas y corrige las falsas: a) tener NIF protege la vivienda; b) el ERL protege la vivienda habitual dentro de un límite; c) el ERL protege frente a deudas con Hacienda.
3. Escribe dos razones por las que una ferretería nueva podría no querer inscribirse como emprendedora de responsabilidad limitada.

3.2 Las sociedades y otras formas de organizarse

Cuando hay más de una persona detrás de la tienda, la forma elegida decide quién manda, cuánto arriesga cada uno y qué papeles hay que llevar.

Una persona jurídica nueva. Una **sociedad de capital** es una persona jurídica distinta de quienes la forman: puede tener su propio nombre, contratar, ser dueña de bienes y deber dinero. Adquiere personalidad jurídica con la inscripción en el Registro Mercantil (Ley de Sociedades de Capital, art. 33), y su constitución exige escritura pública, que se inscribe en ese registro (art. 20). Por eso suelen exigir más trámites y gastos que una persona empresaria individual, aunque la vía telemática puede agilizarlos, y conviene saber qué se gana a cambio antes de decidir. Las sociedades civiles y las comunidades de bienes tienen régimen propio.

Forma	Quiénes y cuántos	Capital	Responsabilidad de las personas socias
Sociedad limitada	Una o más personas	Desde 1 €, con reglas hasta llegar a 3.000 €	Como regla general, no responden; excepciones: avales y capital menor de 3.000 €
Sociedad anónima	Una o más personas	Mínimo de 60.000 €	Como regla general, no responden personalmente de las deudas sociales
Sociedad laboral	Una SL o una SA donde la mayoría del capital es de personas que trabajan en ella	El de la SL o la SA	Como la forma elegida
Cooperativa	Al menos tres personas socias	Lo fijan sus estatutos	Hasta el importe de las aportaciones suscritas
Sociedad civil	Dos o más personas	No hay mínimo	Con sus bienes, pero no de forma solidaria
Comunidad de bienes	Dos o más titulares de un bien o derecho	No hay mínimo	Con todos sus bienes

La sociedad limitada. Se rige por sus **estatutos**, que fijan el nombre, la actividad, el capital y cómo se toman las decisiones, y la dirige una persona **administradora**, que puede ser una de las socias. El capital se divide en **participaciones**, y el porcentaje de cada socia marca su parte en los beneficios y en las decisiones. La ley dice que el capital no puede ser inferior a un euro, pero mientras no llegue a 3.000 € se aplican dos reglas de protección para los acreedores: una parte del beneficio va a una **reserva legal** hasta completar esa cifra y, si la sociedad se liquida sin patrimonio suficiente, los socios responden de la diferencia entre 3.000 € y el capital que hubieran suscrito. Los socios no responden del resto de las deudas con su patrimonio personal, pero si firman un aval ante el banco, responden por el aval. Puede crearla una sola persona, que se llama sociedad unipersonal (art. 12).

LA NORMA DICE

Ley de Sociedades de Capital, art. 4.1: el capital de la sociedad limitada no podrá ser inferior a un euro. Mientras no alcance los tres mil euros, el 20 % del beneficio, al menos, va a reserva legal, y en caso de liquidación los socios responden de la diferencia entre tres mil euros y el capital suscrito. Comprueba: BOE-A-2010-10544, versión consultada el 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

Ejemplo. La reserva legal de una sociedad limitada. Una sociedad limitada con 1.000,00 € de capital obtiene un beneficio de 8.000,00 € en un año, ya después de impuestos y sin pérdidas anteriores. Debe llevar el 20 % a la reserva legal: 1.600,00 €. Quedan 6.400,00 € repartibles entre los socios, y la reserva seguirá creciendo hasta que capital y reserva lleguen a 3.000,00 €. Si esa sociedad se liquidara sin patrimonio suficiente, sus socios responderían de la diferencia entre 3.000,00 € y los 1.000,00 € de capital: 2.000,00 €.

Las otras formas. La **sociedad anónima** exige un capital mucho mayor y no es propia de un comercio de barrio. Las **sociedades laborales** son sociedades limitadas o anónimas donde la mayoría del capital pertenece a quienes trabajan en ellas con contrato indefinido, y ningún socio suele superar un tercio del capital (Ley 44/2015, art. 1). Las **cooperativas** de primer grado necesitan, en la ley estatal y salvo otros mínimos legales, al menos tres personas socias (Ley 27/1999, art. 8; consulta la ley de tu comunidad) y los socios responden hasta lo que hayan suscrito (art. 15); su capital mínimo lo fijan los estatutos (art. 45). La **sociedad civil** es un contrato entre dos o más personas que ponen en común dinero, bienes o trabajo para repartir ganancias (Código Civil, art. 1665), y sus socios no responden solidariamente (art. 1698), aunque sí con sus bienes (art. 1911).

La comunidad de bienes. Hay comunidad cuando la propiedad de una cosa o de un derecho pertenece a varias personas a la vez (Código Civil, art. 392). Muchos pequeños negocios la usan porque es barata y por regla general no exige escritura (la pide, por ejemplo, aportar un inmueble), pero no limita la responsabilidad de nadie: cada persona comunera responde con sus bienes.



CLAVE · MÁS PERSONAS, MÁS PAPELES

Cuantas más personas hay en el negocio, más importante es dejar escrito quién pone qué, quién decide y qué pasa si alguien se va. Una sociedad de capital limita, en general, el riesgo de quienes la forman, pero exige escritura, registro y contabilidad más completa.

EN TU SECTOR

Ferretería: dos socios que aportan local y capital suelen elegir sociedad limitada. **Frutería:** la cooperativa de compras une a varios comercios. **Taller:** la comunidad de bienes es habitual entre hermanos.

ACTIVIDADES

4. Completa una tabla con las seis formas de la unidad: cuántas personas necesita cada una, cuál es su capital mínimo y si los socios responden con sus bienes.
5. Explica qué reglas protegen a los acreedores de una sociedad limitada con menos de 3.000 euros de capital.
6. Un taller de bicicletas lo montan dos hermanos sin firmar ningún contrato y con una comunidad de bienes. Escribe dos problemas que pueden aparecer y cómo los evitarías.

3.3 Cuánto cuesta crear cada una

Antes de decidir, se pregunta el precio. Un presupuesto con precios de consulta evita sorpresas y se puede comparar.

Los gastos de constitución. Los **gastos de constitución** son lo que se paga para poner en marcha la forma elegida, antes de vender nada. En la persona empresaria individual son pocos: el trabajo de la gestoría, que prepara las altas, y una tasa y otros gastos menores. En una sociedad aparecen además la notaría, que redacta y autoriza la escritura, y el Registro Mercantil, que la inscribe. El **capital**, en cambio, no es un gasto: queda en la sociedad como dinero de la empresa.

Concepto (precios de consulta, hipótesis del libro)	Empresaria individual	Sociedad limitada
Notaría (escritura)	0,00 €	320,00 €
Registro Mercantil	0,00 €	165,00 €
Gestoría	242,00 €	280,00 €
Tasa y otros gastos	153,00 €	153,00 €
Total	**395,00 €**	**918,00 €**

Cómo se prepara un presupuesto. Se pide a la gestoría y a la notaría una cifra por escrito, con lo que incluye cada concepto y con la fecha de la consulta, porque los precios cambian. Se anota cada concepto en una fila, se suman y se guarda la fuente. Los importes de este libro son hipótesis de trabajo, no tarifas oficiales: la tasa y otros gastos de 153,00 € es una cifra de ejemplo, no una tasa general por darse de alta.

Ejemplo. La diferencia para La Fragua. La Fragua como empresaria individual cuesta 242,00 € de gestoría más 153,00 € de tasa y otros gastos: 395,00 €. Con una sociedad limitada con Eleuterio, subiría a 918,00 €, es decir, 523,00 € más, y habría que hacer escritura y registro. A esos gastos de constitución se añade, en el plan de inversiones, la comisión de apertura (hipotética) del préstamo del banco, 140,00 €, que dará 535,00 € de gastos de puesta en marcha (unidad 6).

CLAVE · EL PRESUPUESTO LLEVA FECHA Y FUENTE

Un precio de consulta no es un precio fijo. Quien presupuesta anota quién lo dio, cuándo y qué incluye, y no compara dos cifras que no incluyan lo mismo.

ACTIVIDADES

7. Calcula la diferencia entre los gastos de constitución de la empresaria individual y de la sociedad limitada de La Fragua y explica cuál es la partida que más pesa en la diferencia.
8. Explica por qué el capital de una sociedad no es un gasto, aunque se pague el día de la firma.
9. Escribe tres datos que pedirías por escrito a una gestoría para poder comparar su presupuesto con el de otra.

3.4 Ayudas y subvenciones para empezar

Una ayuda puede aliviar el comienzo, pero hasta que no está concedida es solo una posibilidad.

Qué son. Una **subvención** es una cantidad de dinero que una administración entrega a quien cumple unos requisitos y destina el dinero a un fin, sin tener que devolverla mientras cumpla y justifique el gasto. Pueden ser del ayuntamiento, de la comunidad autónoma, del Estado o de la Unión Europea. A una persona que abre un comercio le pueden interesar las ayudas a la creación de empleo, al equipamiento, al alquiler del primer año, a la formación o a la contratación.

Dónde se buscan. Se buscan en la web del ayuntamiento, en la de la consejería de comercio o de empleo de la comunidad autónoma y en la cámara de comercio. Y en el Estado existe una **Base de Datos Nacional de Subvenciones**, que recoge las bases reguladoras y las convocatorias (Ley 38/2003, art. 20). Una **convocatoria** es el anuncio con los requisitos, el plazo y la cuantía; las **bases reguladoras** son las reglas generales de cada tipo de ayuda.

Qué piden. Cada convocatoria fija sus requisitos: actividad, localidad, tipo de gasto, fecha de alta y documentación. Hay uno que se repite casi siempre: estar al corriente de las obligaciones con Hacienda y con la Seguridad Social.

LA NORMA DICE

Ley 38/2003, General de Subvenciones, art. 13.2.e): no pueden obtener la condición de beneficiario de las subvenciones quienes no se hallen al corriente de sus obligaciones tributarias y con la Seguridad Social. Comprueba: BOE-A-2003-20977, versión consultada el 23/11/2026. Consulta la versión vigente y la convocatoria que te interese.

Cómo se tramitan. Se lee la convocatoria completa, se comprueba el plazo, se reúne la documentación, se presenta por la sede electrónica o en el registro indicado y se espera la resolución. Muchas se cobran después de justificar el gasto (algunas dan anticipos: mira la convocatoria): primero se paga, luego se demuestra y al final se cobra.

Por qué no se cuenta con ella. Una ayuda no está concedida mientras no hay una resolución que la conceda. Por eso, en el plan de La Fragua, la ayuda autonómica que Marcelina solicita aparece solo como solicitud (unidad 6), y su plan funciona sin ella. Si llega, será un alivio; si no llega, el plan no se rompe, porque la financiación se ha buscado por otro lado.

Ejemplo. Una ayuda que se cobra tarde. Una convocatoria autonómica ficticia da 1.000,00 € a quien contrate a una persona. Marcelina tendría que pagar primero el sueldo, presentar las nóminas y esperar la resolución.

CLAVE · CONCEDIDA O NO CUENTA

Una ayuda solicitada no es dinero. El plan de empresa se hace sin ella y, si llega, se suma después.

ACTIVIDADES

10. Explica la diferencia entre una convocatoria y las bases reguladoras de una ayuda.
11. Una ayuda se cobra seis meses después de justificar el gasto. Explica qué le pasa a la caja de La Fragua si Marcelina la cuenta desde el primer día.
12. Escribe tres preguntas que harías antes de solicitar una ayuda para equipar una tienda.

3.5 Elegir: el cuadro comparativo

Elegir bien es poner por escrito los criterios antes de mirar los datos, y comprobar al final que la decisión resiste otra mirada.

Los criterios. Para comparar las formas jurídicas se usan los mismos criterios con todas: **coste** de crearla, **trámites**, **responsabilidad** ante las deudas, **impuestos**, **entrada de socios**, **contabilidad** que exige, **capital** necesario y **cambio futuro** (qué pasa si luego quieres cambiar). Se rellena un cuadro con una columna por forma y una fila por criterio. Puede pesar más el que la persona considere más importante: Marcelina valora sobre todo el coste y el no tener socios. Se escribe una frase por celda y se miran todas las formas con la misma vara.

Los impuestos y el recargo de equivalencia. La Fragua vende mercancía y el IVA de esa mercancía se paga a los proveedores con un recargo, sin presentar declaraciones por esas ventas: es el **régimen especial del recargo de equivalencia**. La ley lo aplica a los comerciantes minoristas que sean personas físicas o entidades en régimen de atribución de rentas, como una comunidad de bienes (Ley del IVA, art. 148). Una sociedad limitada es una sociedad mercantil: no es persona física ni entidad en atribución de rentas, y no puede aplicarlo. Tendría que llevar el IVA en régimen general, con declaraciones y libros, y esa es una razón más para que en esta ferretería gane la empresaria individual. Con el recargo, Marcelina no declara el IVA de la mercancía, aunque sí el del servicio de llaves, que va en régimen general (unidad 11).

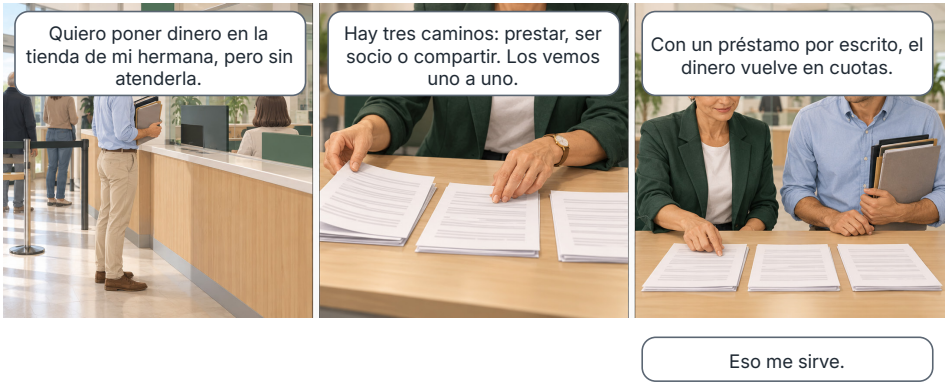
LA NORMA DICE

Ley del IVA, art. 148. Uno: el régimen especial del recargo de equivalencia se aplicará a los comerciantes minoristas que sean personas físicas o entidades en régimen de atribución de rentas en el IRPF. Comprueba: BOE-A-1992-28740, versión consultada el 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

El dinero de un familiar. Eleuterio quiere recuperar lo que aporta. Si entra como socio de una sociedad, su dinero pasa a ser capital y no vuelve en cuotas: se recupera con los beneficios que se repartan o vendiendo su parte. Si lo presta, el dinero vuelve en las cuotas pactadas y no manda en la tienda. Por eso lo mejor para quien no quiere trabajar en el negocio es un **préstamo familiar** por escrito y firmado: importe, fecha de entrega, número de cuotas, fecha de devolución y, si hay, intereses. Sin papel, la devolución depende solo de la buena voluntad, y los desacuerdos entre hermanos duelen más que los de cualquier proveedor. Un préstamo no hace socio a nadie ni da voto en las decisiones de la tienda.

Cómo se comprueba la decisión. La decisión se escribe con fecha y con los criterios que pesaron, para poder revisarla cuando el negocio crezca: una forma jurídica no es para siempre, y se puede pasar de empresaria individual a sociedad con nuevos gastos. Se prueba con una pregunta: ¿cambiaría la decisión si cambiara el criterio que más pesa? Si Eleuterio quisiera entrar como socio al 30 % y trabajar en la tienda, la balanza se movería hacia la sociedad limitada: dos personas, reparto de beneficios y un contrato que dijera quién hace qué.

Ejemplo. El reparto de un beneficio. Si Marcelina y Eleuterio crearan una sociedad con un 70 % y un 30 %, un beneficio repartible de 6.400,00 € daría 4.480,00 € a ella y 1.920,00 € a él. Con el préstamo, Eleuterio recibe sus 125,00 € de cuota cada mes, haya más o menos ventas, y no tiene que opinar sobre qué se compra o a quién se contrata. Si la tienda va mejor de lo previsto, su parte no sube; si va peor, tampoco baja mientras Marcelina pueda pagar.



CLAVE · LA FORMA SIGUE AL NEGOCIO

No se elige la forma más prestigiosa, sino la que mejor encaja con quién pone el dinero, quién trabaja, cuánto se puede arriesgar y qué impuestos se pagarán. Y se revisa cuando el negocio cambia.

EN TU SECTOR

Ferretería: una persona con poco capital y mercancía de reventa suele ser autónoma con recargo. **Panadería:** si hay obrador, puede cambiar el régimen del IVA. **Papelería:** socios familiares, comunidad de bienes.

ACTIVIDADES

13. Escribe los ocho criterios del cuadro comparativo y marca los dos que más pesan para Marcelina.
14. Explica por qué una sociedad limitada no puede aplicar el recargo de equivalencia y qué consecuencia tendría para La Fragua.
15. Eleuterio duda entre prestar el dinero o ser socio. Escribe una ventaja y un inconveniente de cada opción para él.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Elegir la forma jurídica de La Fragua

Caso ficticio. El martes 09/03/2027, con Clemencia Lorente, Marcelina compara las formas posibles con ocho criterios y decide cómo recibir el dinero de su hermano.

Paso 1. El cuadro

Criterio	Empresaria individual	ERL	Sociedad limitada	Comunidad de bienes
Socios	Ninguno	Ninguno	Una o más personas	Dos o más
Capital	No hay	No hay	Desde 1 €	No hay
Responsabilidad	Todos sus bienes	Protege la vivienda con requisitos	Limitada, con excepciones	Todos sus bienes
Trámites	Altas en Hacienda y Seguridad Social	Altas e inscripción en el Registro	Estatutos, escritura y registro	Contrato y altas
Coste de crearla	395,00 €	Algo más que la individual	918,00 €	Bajo, sin notaría ni registro mercantil
Contabilidad	Sencilla	Con depósito	Más completa	Sencilla
Impuestos	IRPF y recargo	IRPF y recargo	Impuesto sobre sociedades, sin recargo	IRPF y recargo
Entrada de socios	No entra nadie	No entra nadie	Fácil, con escritura	Posible, con contrato

Paso 2. El coste. Empresaria individual: 242,00 € de gestoría + 153,00 € de tasa y otros gastos = 395,00 €. Sociedad limitada: 320,00 € de notaría + 165,00 € de registro + 280,00 € de gestoría + 153,00 € = 918,00 €. Diferencia: 523,00 €.

Paso 3. La decisión. Marcelina elige ser empresaria individual: no necesita socios porque Eleuterio prefiere prestar y no ser socio, paga 523,00 € menos al empezar y mantiene el recargo de equivalencia para la mercancía. Sabe que responde con todos sus bienes, y por eso su plan lleva un seguro y una caja prudente (unidad 6).

Paso 4. El dinero de Eleuterio. No entra como socio, sino que presta los 3.000,00 € por escrito: sin intereses y en 24 cuotas de 125,00 € desde julio de 2027, que acabarán en junio de 2029. Comprobación: 24 × 125,00 € = 3.000,00 €.

RESULTADO

Marcelina será **empresaria individual**, con alta como autónoma y recargo de equivalencia, y a Eleuterio le devolverá **3.000,00 €** en **24 cuotas de 125,00 €**. Gastos de constitución: **395,00 €** frente a **918,00 €**.

PRÁCTICA

Elegir la forma jurídica de Pedal Norte

Caso ficticio. La persona titular de Pedal Norte, tienda y taller de bicicletas de barrio, duda entre ser empresaria individual y crear una sociedad limitada. Parte del archivo GPC_UD03_INI y trabaja en un documento. Consultó precios: para la sociedad limitada, notaría 300,00 €, registro 150,00 € y gestoría 250,00 € (700,00 € en total); para la empresaria individual, 200,00 € en total.

Encargo. 1) Completa un cuadro de cuatro formas (empresaria individual, emprendedora de responsabilidad limitada, sociedad limitada y comunidad de bienes) con ocho criterios: socios, capital, responsabilidad, trámites, coste, contabilidad, impuestos y entrada de socios. 2) Presupuesta los gastos de constitución de las dos opciones y calcula la diferencia. 3) Redacta en diez líneas qué forma elige y por qué. 4) Compara tu presupuesto con el de La Fragua (empresaria individual: gestoría 242,00 € y tasa y otros gastos 153,00 €, 395,00 € en total) y explica por qué dos comercios pueden recibir precios distintos.

Variante. Eleuterio quisiera entrar en La Fragua como socio con el 30 % y trabajar en la tienda (archivo GPC_UD03_VAR). Rehaz el cuadro de La Fragua con una sociedad limitada con reparto 70 % y 30 %, indica qué cambia en responsabilidad, trámites y recargo de equivalencia y di si cambia la decisión.

Plantilla GPC-P03 · Cuadro de formas jurídicas y presupuesto

Campo	Tu respuesta
Identificador (negocio y fecha)	
Datos de partida	
Operaciones (presupuesto y diferencia)	
Resultado (forma elegida y motivo)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Los ocho criterios están en las cuatro formas.
☐ El presupuesto suma cada concepto con fórmula.
☐ La decisión cita al menos dos criterios.
☐ Los precios llevan fecha de consulta.

LECTURA Y DEBATE

Sinforiana y la cuñada



Relato ficticio. Sinforiana, fontanera, montó una comunidad de bienes con su cuñada para poner una tienda de grifería. No firmaron nada: «somos familia», dijeron. Durante un año todo fue bien. Un día, la cuñada dejó sin pagar una factura grande de un proveedor y se marchó a trabajar a otra ciudad.

El proveedor reclamó la deuda a los dos, y Sinforiana tuvo que pagarla con sus ahorros porque su cuñada no aparecía. No tenía ningún papel que dijera quién había hecho el pedido ni cómo se repartían las deudas. Aprendió que la confianza no es un contrato y que una comunidad de bienes no limita el riesgo de nadie.

Preguntas. 1) ¿Qué faltó en esta historia? 2) ¿Qué forma jurídica habría repartido mejor el riesgo, y qué papeles habría exigido? 3) Si tú montaras algo con un familiar, ¿qué dejarías escrito?

APRENDE CON LA IA

Eleuterio pregunta a un asistente de IA qué forma jurídica le conviene a su hermana. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«En una sociedad limitada, los socios responden con todo su patrimonio personal. En cambio, el empresario individual está protegido por tener NIF propio. Además, para crear una sociedad limitada hacen falta 3.000 euros de capital.»

Tu tarea. Localiza los fallos de la respuesta, rebátelos con la norma y con los datos del caso resuelto y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica cómo responde una persona empresaria individual de las deudas de su negocio y qué parte de ese riesgo reduce el emprendedor de responsabilidad limitada y qué parte no.
17. Compara la sociedad limitada, la cooperativa, la sociedad civil y la comunidad de bienes por número de personas necesarias, capital mínimo y responsabilidad.
18. Calcula la diferencia de gastos de constitución entre la empresaria individual y la sociedad limitada de La Fragua y explica por qué esa diferencia no es lo único que cuenta para elegir.

Aplica

19. Presupuesta los gastos de constitución de La Fragua como empresaria individual (gestoría 242,00 € y tasa y otros gastos 153,00 €), añade la comisión de apertura del préstamo (140,00 €) y calcula los gastos de puesta en marcha.
20. Eleuterio presta 3.000,00 € en cuotas de 125,00 € desde julio de 2027. Calcula cuántas cuotas son, en qué mes se paga la última y qué documento deberían firmar.
21. Una sociedad limitada con 1.000,00 € de capital tiene un beneficio de 8.000,00 € después de impuestos. Calcula la reserva legal mínima, la cantidad repartible y lo que recibiría un socio con el 30 %.

Investiga

22. Busca en la web de un registro público o de una cámara de comercio qué documentos se piden para crear una sociedad limitada. Anota la fecha de consulta, el ámbito y qué no puedes saber con esa consulta.
23. Busca una convocatoria de ayudas para comercios de tu comunidad autónoma. Anota quién la publica, el plazo, los requisitos y qué no puedes asegurar sobre la ayuda.
24. Pide a una gestoría o a una notaría un presupuesto de constitución de una sociedad limitada. Anota quién lo da, la fecha y qué incluye y qué deja fuera.

MI COMERCIO PASO A PASO · PASO 3 · CUADRO COMPARATIVO DE FORMAS JURÍDICAS Y DECISIÓN

En tu carpeta 00 Mi comercio paso a paso, guarda el cuadro comparativo de cuatro formas jurídicas con ocho criterios, el presupuesto de gastos de constitución de la forma elegida y una decisión de diez líneas. Nombra el archivo UD03_P01_Forma_v01. **Comprueba tu expediente:** los ocho criterios están rellenos en las cuatro formas, el presupuesto suma con fórmulas, la decisión cita dos criterios y cada precio lleva fecha de consulta.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: cuadro comparativo de formas jurídicas, primera versión

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por un compañero con prisa. Contiene **tres errores**.

Forma	Socios	Capital	Responsabilidad
Empresaria individual	Una persona	No hay	Solo con los bienes del negocio, porque tiene NIF
Sociedad limitada	Una o más personas	Mínimo de 60.000 €	Los socios no responden personalmente de las deudas sociales
Comunidad de bienes	Dos o más personas	No hay	Todos sus bienes
Cooperativa	Dos personas	Lo fijan los estatutos	Hasta el importe de las aportaciones suscritas

Contexto. El compañero preparó este cuadro para ayudar a una amiga que va a abrir una tienda de cerámica con su hermana. Quieren saber si les conviene una forma con socios o una sola titular, y qué responsabilidad asumirían. Antes de dárselo, te pide que lo revises con el texto de la norma delante, sin fiarte de lo que recuerdas ni de lo que te parece lógico.

Encargo. 1) Señala los tres errores y explica por qué lo son. 2) Corrígelos con el texto de la norma: Código Civil art. 1911, Ley de Sociedades de Capital art. 4 y Ley 27/1999 art. 8. 3) Escribe una nota de dos líneas para el compañero con la regla que debe comprobar antes de rellenar un cuadro. 4) Señala una fila del cuadro que no tenga ningún error y explica cómo lo has comprobado. 5) Indica qué forma del cuadro aplicaría el recargo de equivalencia a una tienda de cerámica con dos hermanas y cuál no podría aplicarlo, y por qué.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			

AUTOEVALUACIÓN

1. La persona empresaria individual responde de las deudas del negocio con...
a) solo los bienes del negocio.
b) todos sus bienes, presentes y futuros.
c) únicamente el capital que aportó.

2. Tener un NIF propio...
a) separa los bienes de la persona de los de la tienda.
b) la protege de las deudas con proveedores.
c) identifica a la persona ante Hacienda, pero no limita su responsabilidad.

3. El emprendedor de responsabilidad limitada puede dejar fuera de las deudas empresariales...
a) la vivienda habitual, con requisitos de valor e inscripción.
b) todo su patrimonio.
c) las deudas con Hacienda.

4. El capital mínimo de una sociedad limitada es...
a) 3.000 euros siempre.
b) 60.000 euros.
c) 1 euro, con reglas hasta llegar a 3.000 euros.

5. Según la ley estatal de cooperativas, una cooperativa de primer grado necesita, salvo otros mínimos legales, al menos...
a) tres personas socias.
b) una persona.
c) dos personas.

6. La comunidad de bienes...
a) limita la responsabilidad de sus comuneros.
b) no limita la responsabilidad de quienes la forman.
c) exige escritura pública y capital mínimo.

7. Los gastos de constitución de La Fragua como empresaria individual son...
a) 918,00 €.
b) 523,00 €.
c) 395,00 €.

8. El recargo de equivalencia lo pueden aplicar...
a) las sociedades limitadas.
b) los comerciantes minoristas personas físicas o entidades en atribución de rentas.
c) solo las sociedades anónimas.

9. Una ayuda solicitada...
a) no cuenta hasta que se concede.
b) es dinero del que se puede disponer desde el primer día.
c) siempre se cobra antes de gastar.

10. El préstamo de Eleuterio se devuelve en...
a) 12 cuotas de 250,00 €.
b) 24 cuotas de 125,00 €.
c) una sola cuota de 3.000,00 €.

Ya sé...

- ☐ explicar cómo responde la persona empresaria individual y qué protege la responsabilidad limitada.
- ☐ distinguir las sociedades, la cooperativa, la sociedad civil y la comunidad de bienes por socios, capital y responsabilidad.
- ☐ preparar un presupuesto de gastos de constitución con precios de consulta y fecha.
- ☐ buscar ayudas y explicar por qué no se cuentan hasta que se conceden.
- ☐ comparar formas jurídicas con un cuadro de criterios y justificar la decisión.
- ☐ distinguir un préstamo familiar de la entrada de un socio.



UNIDAD 4

Los papeles antes de abrir la persiana

Bloque 1 · Crear el comercio

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Distinguir qué normas estatales, autonómicas y municipales afectan a un comercio y cuáles puedes citar con seguridad.
- Ordenar los trámites por tareas: qué se hace, dónde, con qué modelo y quién lo hace.
- Explicar cuándo una declaración responsable sustituye a la licencia y qué pasa si lo declarado no es cierto.
- Reconocer las obligaciones mercantiles, laborales y fiscales de una autónoma con una persona empleada.
- Construir un calendario hacia atrás desde la apertura y comprobar que dos documentos dicen lo mismo.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Miércoles 17/03/2027 (caso ficticio). Con el local reservado, Marcelina quiere abrir La Fragua el lunes 03/05/2027 y no sabe por dónde empezar. Clemencia Lorente, de la Gestoría Lorente, le entrega una lista de tareas sin fechas. Entre las dos tienen que resolver tres cosas:

- ordenar los trámites hacia atrás desde el día de la apertura;
- repartir qué hace Marcelina y qué hace la gestoría;
- comprobar que los documentos que se presentan dicen lo mismo.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué papeles crees que hay que tener resueltos antes de levantar la persiana de una tienda por primera vez?
2. Si dos documentos de la misma tienda dan una superficie distinta, ¿qué problema puede causar?
3. ¿Qué haces primero cuando tienes una lista de tareas y una fecha fija al final?



Normas

4.1



Trámites

4.2



Declaración responsable

4.3



Obligaciones

4.4



Documen-tación

4.5

4.1 Qué normas afectan a un comercio

Una tienda pequeña está regulada a tres niveles, y saber en cuál está cada regla evita buscar donde no hay respuesta.

Tres niveles de normas. Las reglas que afectan a un comercio vienen del **Estado**, de la **comunidad autónoma** y del **ayuntamiento**. Cada nivel se ocupa de cosas distintas y se consulta en un sitio distinto.

Nivel	De qué se ocupa en un comercio	Dónde se consulta
Estado	Marco general del comercio minorista, impuestos, Seguridad Social, contratos de trabajo	Boletín Oficial del Estado
Comunidad autónoma	Horarios, hojas de reclamaciones, rebajas y normas propias de comercio	Boletín de la comunidad
Ayuntamiento	Ordenanzas, tasas locales, modelos de declaración y condiciones del local	Sede electrónica y web municipal

Qué se puede citar con seguridad. En este libro solo se citan normas del Estado, con su número y la fecha en que se consultó el texto, porque son el marco común en todo el país, sin perjuicio de lo que añadan comunidades y ayuntamientos. Lo que fija una comunidad o un ayuntamiento cambia de un lugar a otro: ni los horarios, ni las hojas de reclamaciones, ni los modelos municipales ni las tasas se dan aquí. Para esos asuntos el libro dice «según tu ayuntamiento» y obliga a buscar la fuente de tu zona.

La ley del comercio minorista. La Ley 7/1996 define el comercio minorista y regula las ventas y las promociones. Se parte de ella para saber si una actividad entra: La Fragua vende a quienes compran para usar, no para revender, y por eso es comercio minorista.

LA NORMA DICE

Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista, art. 1.2: se entiende por comercio minorista la actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales, utilizando o no un establecimiento. Comprueba: BOE-A-1996-1072, versión consultada el 23/11/2026. Consulta la versión vigente y la norma de tu comunidad.

Cómo se actualiza una norma. Una norma se modifica con el tiempo. Por eso se anota siempre la fecha de consulta y se avisa de que el texto consolidado del boletín no tiene valor jurídico propio: sirve para leer, y lo que cuenta es el texto publicado. Si una gestoría o un ayuntamiento dice otra cosa, se pide por escrito en qué norma se apoya.

Ejemplo. Dónde busca Marcelina cada respuesta. Marcelina tiene tres dudas. Si necesita licencia previa: lo fija el marco estatal, que completan normas autonómicas y municipales. Qué horario puede tener: lo decide su comunidad autónoma. Qué documentos pide el ayuntamiento para la declaración: lo dice la sede electrónica municipal.

CLAVE · PRIMERO, EL NIVEL

Antes de buscar una respuesta, se averigua quién la da: el Estado, la comunidad o el ayuntamiento. Quien busca en el nivel equivocado pierde el tiempo o se fía de una norma que no se aplica.

EN TU SECTOR

Ferretería: normas sobre pilas y productos químicos que se venden. **Panadería:** normas sanitarias y de alérgenos. **Papelería:** pocas normas propias, más las generales.

ACTIVIDADES

1. Indica en qué nivel (Estado, comunidad o ayuntamiento) buscarías cada dato: a) el horario de apertura; b) la definición de comercio minorista; c) el modelo de declaración responsable de tu municipio.
2. Explica por qué un libro de texto no puede dar el horario legal de apertura que vale en toda España.
3. Escribe tres cosas que anotarías cada vez que citas una norma para que otra persona pueda comprobarla.

4.2 Trámites y organismos, por tareas

Un trámite se entiende mejor como una tarea con un destino, un papel y un responsable que como una ley.

Qué es un trámite. Un **trámite** es una gestión que hay que hacer ante un organismo para poder ejercer la actividad: una declaración, un alta o una comunicación. Para abrir una tienda no hay que aprender cada norma, sino saber qué se hace, dónde, con qué documento y quién lo hace. Y en qué orden: algunos trámites necesitan que otro exista antes, como no se puede declarar un local sin contrato ni asegurarlo sin saber qué se asegura, y otros pueden hacerse a la vez.

Tarea	Organismo	Qué se presenta
Declaración censal de alta	Agencia Tributaria	Datos de la persona, de la actividad con su epígrafe y del local; el régimen de IVA
Alta como trabajadora autónoma	Tesorería General de la Seguridad Social	Solicitud de alta en el régimen de autónomos
Alta de la persona contratada	Tesorería General de la Seguridad Social	Solicitud de alta antes de que empiece a trabajar, tras inscribir a la empleadora
Declaración responsable	Ayuntamiento	Declaración y documentos que pida el ayuntamiento
Orientación y trámite en línea	Punto de Atención al Emprendedor	Información y envío conjunto de algunos documentos

Un mismo organismo puede recibir varias tareas: a la Seguridad Social van dos altas distintas, la de la titular y la de la persona contratada, que no se confunden aunque se presenten el mismo día.

El orden importa. El contrato del local va primero, porque sin él no hay dirección ni superficie que declarar. El seguro va antes de la declaración responsable, que lo aporta. Y las altas de las personas que van a trabajar, antes de su primer día. Dentro de ese orden, lo que no depende de otra cosa se puede hacer a la vez.

Los modelos. La declaración censal se presenta con el modelo 036 (el modelo simplificado 037 se suprimió el 03/02/2025, Orden HAC/1526/2024). Los plazos y las casillas se consultan en la sede electrónica del organismo o con la gestoría. Hay que mirar en cada caso cuál es el que corresponde a la persona, y guardar una copia de lo presentado con su justificante.

Los Puntos de Atención al Emprendedor. La ley los define como oficinas, públicas y privadas, y puntos virtuales que informan, asesoran y tramitan documentación para crear una empresa. Cuando se usan, se recogen en un **Documento Único Electrónico** los datos del alta en la Seguridad Social, de la declaración censal y de la comunicación o declaración al ayuntamiento, y se envían juntos. Es una ventanilla única para varios trámites a la vez cuando el organismo está integrado, pero no sustituye al criterio de quien presenta: los datos tienen que ser los mismos en todos.

LA NORMA DICE

Ley 14/2013, art. 17.2: desde el Punto de Atención al Emprendedor se recogen en el Documento Único Electrónico los datos necesarios para el alta en la Seguridad Social, la declaración censal de inicio de actividad y, en su caso, la comunicación de apertura del centro de trabajo, que se remiten por el sistema CIRCE. Comprueba: BOE-A-2013-10074, versión de 29/09/2013 consultada el 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

Quién hace qué. Se reparten las tareas según lo que cada persona sabe y lo que no se puede delegar. En La Fragua, Marcelina hace la declaración responsable porque es ella quien conoce el local y firma lo que declara. Clemencia hace la declaración censal y las altas en la Seguridad Social porque conoce los modelos. La responsabilidad de que los datos sean ciertos sigue siendo de la titular, aunque presente otra persona, y por eso antes de que Clemencia presente algo, Marcelina lo lee y lo firma.



Ejemplo. Reparto en La Fragua. De las cinco tareas de la tabla, Marcelina se queda una (la declaración responsable) y la gestoría se encarga de cuatro. Pero las cinco comparten los mismos datos: titular, dirección del local, superficie, actividad y fecha de inicio.

CLAVE · UNA TAREA, UN RESPONSABLE, UNA FECHA

Una lista de tareas sin responsable ni fecha no es un plan. Cada trámite lleva organismo, documento, persona y día.

ACTIVIDADES

4. Haz una tabla con los cinco trámites de La Fragua indicando el organismo, el documento y quién lo hace.
5. Explica en tres líneas qué ventaja tiene enviar varios trámites juntos por un Punto de Atención al Emprendedor y qué riesgo tiene si hay un dato mal escrito.
6. Marcelina puede hacer ella misma la declaración censal o dejársela a la gestoría. Escribe un argumento a favor de cada opción.

4.3 Declaración responsable en lugar de licencia

Cuando la ley lo permite, se declara y se abre: la comprobación llega después, no antes.

Qué cambió. Antes se esperaba a que el ayuntamiento concediera una licencia para abrir. Hoy, en las actividades de la Ley 12/2012 hasta 750 m², no se puede exigir **licencia previa** y se sustituye por una **declaración responsable** o una **comunicación previa**. La ventaja es la rapidez: se puede abrir desde el día en que se presenta, sin esperar una resolución. A cambio, la responsabilidad de que todo sea cierto pasa a quien declara. Es un documento en el que quien abre dice, bajo su responsabilidad, que cumple los requisitos y que tiene la documentación que lo prueba.



Hasta qué tamaño. La ley se aplica a establecimientos de comercio minorista cuya superficie útil de exposición y venta no supere 750 metros cuadrados. La Fragua mide 86 m², de los que 64 son de venta y 22 de almacén; está muy por debajo. Si una tienda supera esa cifra, no entra en esta regla y debe preguntar al ayuntamiento qué se le exige.

LA NORMA DICE

Ley 12/2012, art. 3: las administraciones no pueden exigir licencia previa de instalaciones, de funcionamiento o de actividad, ni otras análogas, para iniciar la actividad comercial. Art. 4: se sustituyen por declaración responsable o comunicación previa, con manifestación explícita de cumplir los requisitos. Comprueba: BOE-A-2012-15595, versión de 28/12/2012 consultada el 23/11/2026. Consulta la versión vigente y el modelo de tu ayuntamiento.

Qué se declara y qué se aporta. Se declaran los datos de la persona titular, la actividad, la dirección y la superficie del local, y que se cumplen las normas que le afectan. Se acompañan los documentos que pida el ayuntamiento; en La Fragua, el contrato del local, el plano con la superficie y la distribución, y el seguro. Si procede pagar un tributo, se guarda el justificante. El error más frecuente es declarar de memoria un dato que no se ha comprobado, como la superficie, y descubrir luego que no coincide con el plano.

Qué pasa si algo no es cierto. Declarar no es un trámite sin riesgo. La Ley 39/2015 (art. 69.4) dice que la inexactitud, falsedad u omisión esencial de un dato, o no presentar la documentación que se pida para acreditar lo declarado, impide continuar con la actividad desde que se sepa, sin perjuicio de otras responsabilidades. El ayuntamiento puede comprobar en cualquier momento, y por eso toda la documentación se guarda ordenada.

Ejemplo. Una superficie mal escrita. Marcelina escribe en la declaración 86 m² como «superficie de venta» en lugar de 64 m². No cambia el régimen, porque está lejos del límite, pero el dato no es cierto y en el alta censal consta otro. Si el ayuntamiento lo comprueba, tiene una incoherencia que explicar, y si fuera esencial, podría impedirse continuar con la actividad. Por eso la superficie se mide una vez y se copia en todos los documentos.

CLAVE · DECLARAR ES RESPONSABILIZARSE

La declaración responsable permite abrir sin esperar, pero traslada la responsabilidad a quien firma. Lo que se declara tiene que ser cierto y estar guardado.

EN TU SECTOR

Ferretería: el almacén de pinturas y disolventes tiene que declararse bien. **Frutería:** la cámara frigorífica. **Papelería:** el local sin obras apenas cambia lo declarado.

ACTIVIDADES

7. Explica con tus palabras la diferencia entre licencia previa y declaración responsable y di quién comprueba y cuándo.
8. Señala si estas tiendas entran en la regla de los 750 metros cuadrados: a) una ferretería con 64 m² de venta; b) un comercio con 900 m² de exposición y venta.
9. Escribe tres datos de una declaración responsable que no pueden cambiar entre un documento y otro.

4.4 Obligaciones mercantiles, laborales y fiscales

Abrir no es solo vender: la ley pide libros, contratos, altas y declaraciones, y cada obligación tiene su calendario.

Mercantiles. Una autónoma que es empresaria lleva una contabilidad ordenada y guarda los libros y los justificantes seis años (Código de Comercio, arts. 25 y 30). Si hay más de una actividad, como la venta de mercancía y el servicio de llaves, cada una se anota por separado. Y quien delega la contabilidad en una gestoría sigue siendo la responsable de que exista y de que sea cierta.

Laborales. Marcelina contratará a Ruperto a tiempo parcial, y el contrato a tiempo parcial consta por escrito (Estatuto de los Trabajadores, art. 12.4). Debe indicar las horas ordinarias contratadas y su distribución: en el caso de Ruperto, 20 horas semanales. Si es la primera vez que Marcelina contrata, debe estar inscrita como empleadora en la Seguridad Social (RD 84/1996, art. 5.1) y, antes de que Ruperto empiece, solicitar su alta en la Seguridad Social; el reglamento dice que la solicitud se presenta con carácter previo al comienzo de la prestación de servicios (art. 32.3.1.º). El contrato lo firma la titular, aunque la gestoría lo prepare. Si no se hace, la persona trabajadora puede pedirla ella misma, y la Seguridad Social lo comunica a la Inspección.

La propia alta de la titular. Las personas físicas que realizan de forma habitual, personal y directa una actividad económica por cuenta propia están obligatoriamente incluidas en el régimen de autónomos (Ley General de la Seguridad Social, art. 305). El alta es obligatoria y produce efectos desde el día en que concurren los requisitos si se pide a tiempo; si se pide fuera de plazo, los efectos empiezan el día uno del mes en que se reúnen y las cotizaciones anteriores se pagan con recargos. Por eso no se espera «al primer mes de ventas».

LA NORMA DICE

Real Decreto 84/1996, art. 46.2: las altas en el régimen de autónomos son obligatorias; las solicitadas fuera de plazo producen efectos desde el día uno del mes en que se reúnan los requisitos, y las cotizaciones anteriores son exigibles con los recargos e intereses que correspondan. Comprueba: BOE-A-1996-4447, versión de 02/01/2023 consultada el 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

Fiscales. La persona física que abre una tienda presenta la declaración censal (Ley General Tributaria, art. 29.2.a). El impuesto de actividades económicas es un tributo local, pero las personas físicas están exentas (texto refundido de la Ley de Haciendas Locales, art. 82.1.c). La declaración censal sirve también para comunicar a Hacienda el régimen de IVA que se aplica y las actividades que se ejercen. Lo que sí hace Marcelina es figurar en el censo con su epígrafe: el 653.3 (menaje, ferretería, adorno, regalo) y el 652.2 (droguería, perfumería, limpieza, pinturas). Respecto al IVA, la mercancía va en recargo de equivalencia y el servicio de llaves es un sector diferenciado en régimen general, que tendrá libros propios y declaraciones trimestrales (unidad 11).

Ejemplo. Qué pasa si no se hace el alta. Marcelina abre el 03/05/2027 sin alta como autónoma y la pide en junio. Sus efectos empiezan el día uno del mes en que reunía los requisitos, y las cuotas de los meses anteriores se pagan después con recargos. Una semana de papeles bien hechos antes de abrir sale más barata que un mes de recargos después. Y si dejara el alta de Ruperto para después de su primer día, sería ella quien respondiera de esa falta, no él, y esa responsabilidad no la quita que la gestoría haya preparado el papel.

CLAVE · ANTES DE ABRIR, NO DESPUÉS

El alta, la declaración y el contrato se hacen antes de empezar. Hacerlos tarde no solo cuesta más: deja a la persona sin cobertura mientras tanto.

ACTIVIDADES

10. Ordena según la ley cuándo se hace cada una: a) alta de la persona contratada; b) primera nómina; c) comienzo de su trabajo.
11. Explica por qué el impuesto de actividades económicas no se paga por una persona física y por qué sí se figura en el censo.
12. Un amigo dice «me doy de alta en autónomos cuando vea que vendo». Escribe dos consecuencias de esa decisión.

4.5 Rellenar y ordenar la documentación

Un documento aislado puede estar bien; el problema aparece cuando dos documentos de la misma tienda no coinciden.

La regla de la coherencia. Los datos compartidos deben coincidir en todos los documentos, aunque cada organismo pida solo una parte de ellos: nombre de la persona titular, dirección del local, superficie, actividad, epígrafes y fecha de inicio. La Agencia Tributaria, la Seguridad Social y el ayuntamiento intercambian información, y una diferencia entre ellos se detecta antes o después. En la tabla siguiente, la superficie no se pide en el alta de autónoma, pero la persona titular debe tenerla a mano y coherente, porque en cualquier otro papel se le va a pedir. Estas diferencias aparecen sobre todo cuando cada documento lo rellena una persona distinta o se copia de otro caso, y por eso se parte siempre de la misma hoja. Una sola hoja con los datos maestros de la tienda, que se copia, evita errores. Y esa hoja se actualiza antes que ningún documento: si cambia un dato, cambia primero ahí y después en cada papel donde aparezca.

Dato	Declaración responsable	Declaración censal	Alta de autónoma
Titular	Marcelina Montoya	Marcelina Montoya	Marcelina Montoya
Local	Calle del Mirador 14, bajo	Calle del Mirador 14, bajo	Calle del Mirador 14, bajo
Superficie de venta	64 m²	64 m²	no se pide

Dato	Declaración responsable	Declaración censal	Alta de autónoma
Actividad	Epígrafes 653.3 y 652.2	Epígrafes 653.3 y 652.2	Actividad por cuenta propia
Inicio	Lunes 03/05/2027	Lunes 03/05/2027	Antes del 03/05/2027

Cómo se rellena. Se parte de la hoja de datos maestros y se copia, no se reescribe. Se cuida que las fechas tengan sentido y que sigan el orden de los trámites: ningún documento puede decir que se abre antes de que se firme el contrato del local. Se dejan los campos que no se saben vacíos y se preguntan, no se inventan, porque un dato inventado que se firma es un dato falso. Y se firma solo lo que se ha leído.

Cómo se archiva. Cada trámite deja un justificante. Se guarda una copia de lo presentado y el justificante en una carpeta con nombre claro, con fecha y versión, y se conservan los libros y documentos seis años (Código de Comercio, art. 30). Se hace una copia digital, porque los papeles se pierden, y se nombra cada archivo con el trámite, la fecha y la versión para no abrir el equivocado.

La comprobación antes de presentar. Con la lista de cotejo, se comprueba dato por dato en una hoja aparte: nombre, local, superficie, actividad, fecha. Si un solo dato no coincide, se corrige en todos los documentos, no solo en uno, y se anota qué se corrigió y cuándo. Esa anotación deja constancia de la revisión y puede ayudar a acreditar que se actuó con diligencia.

Ejemplo. La carpeta de La Fragua. Marcelina crea la carpeta «Trámites de apertura» con una hoja de datos maestros, el contrato del local, el plano, el seguro, la declaración responsable, la declaración censal, el alta de autónoma, el contrato de Ruperto y su alta, y un justificante de cada presentación. Antes de entregar nada, comprueba que los cinco datos de la tabla coinciden. En la primera hoja anota cada trámite con su fecha y su estado.

CLAVE · UN DATO, UN VALOR

Cada dato tiene un solo valor en todos los documentos. Si hay dos, uno está mal y el que se equivoca es quien firma.

EN TU SECTOR

Ferretería: el plano distingue venta y almacén. **Panadería:** el plano incluye el obrador. **Papelería:** una sola sala, un solo número.

ACTIVIDADES

13. Compara estos dos datos de un mismo local: declaración, 70 m²; alta censal, 64 m². Explica qué problema pueden causar y cómo lo corregirías.
14. Ordena estos pasos para preparar la presentación: a) archivar el justificante; b) rellenar desde la hoja de datos maestros; c) comprobar dato por dato; d) firmar.
15. Diseña la hoja de datos maestros de una tienda con ocho campos y explica para qué sirve cada uno.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El calendario de La Fragua hacia atrás

Caso ficticio. El miércoles 17/03/2027, Marcelina y Clemencia parten de la apertura, el lunes 03/05/2027, y ordenan los trámites hacia atrás.

Paso 1. El tiempo disponible. Del miércoles 17/03/2027 al lunes 03/05/2027 hay 47 días naturales y, contando del jueves 18/03 al viernes 30/04 (sin el 17/03 ni el día de apertura), 31 días laborables de lunes a viernes, sin Viernes Santo (26/03/2027, festivo nacional). Regla de la tienda (hipótesis del libro): el último trámite se cierra tres días laborables antes de abrir, el miércoles 28/04/2027.

Paso 2. El calendario

Fecha	Tarea	Organismo	Quién
Mié 07/04	Firma del contrato del local	Arrendador	Marcelina
Mar 13/04	Declaración censal con los epígrafes 653.3 y 652.2	Agencia Tributaria	Clemencia
Vie 16/04	Seguro del local	Aseguradora	Marcelina
Lun 19/04	Declaración responsable con contrato, plano y seguro	Ayuntamiento	Marcelina
Lun 26/04	Firma del contrato de Ruperto, por escrito	Empresa	Marcelina
Mar 27/04	Inscripción de Marcelina como empleadora y alta de Ruperto antes de que empiece	Seguridad Social	Clemencia
Mié 28/04	Alta de Marcelina como autónoma	Seguridad Social	Clemencia
Lun 03/05	Apertura		

Paso 3. La coherencia. Los dos documentos de Marcelina y Clemencia llevan los mismos datos: titular Marcelina Montoya, local calle del Mirador 14, 64 m² de venta, epígrafes 653.3 y 652.2 e inicio el 03/05/2027. La fecha del contrato del local, el 07/04, es anterior a todas las demás.

Paso 4. Lo que no se paga. Marcelina es persona física: no paga el impuesto de actividades económicas, pero figura en el censo con sus epígrafes.

RESULTADO

La Fragua abre el lunes **03/05/2027** con los trámites cerrados el miércoles **28/04/2027**, con **47** días naturales de margen desde el 17/03, y con los mismos datos en todos los documentos.

PRÁCTICA

El calendario de Pedal Norte

Caso ficticio. La persona titular de Pedal Norte, tienda y taller de bicicletas de barrio, quiere abrir el lunes 07/06/2027 en un local de 54 m². Firma el contrato del local el lunes 17/05/2027. Parte del archivo GPC_UD04_INI y trabaja en una hoja de cálculo y en un documento. Para practicar, el archivo da la actividad con los epígrafes 654.1 (venta de vehículos terrestres) y 691.2 (reparación de bicicletas).

Encargo. 1) En la hoja de cálculo, construye el calendario hacia atrás desde la apertura con ocho tareas (contrato del local, plano, seguro, declaración responsable, declaración censal, alta como autónoma, libros y carpeta, y apertura), con organismo, modelo, plazo y quién lo hace; el último trámite se cierra tres días laborables antes de abrir. 2) Comprueba con fórmulas que ninguna fecha cae en sábado, domingo ni festivo (anota qué calendario usas). 3) Rellena los dos borradores, la declaración responsable y la declaración censal, con datos ficticios coherentes: titular, local, 54 m², epígrafes y fecha de inicio. 4) Revisa que ninguna fecha de inicio sea anterior a la firma del contrato.

Variante. Pedal Norte abre un mes más tarde, el miércoles 07/07/2027 (archivo GPC_UD04_VAR). Rehaz el calendario y di qué fechas se mueven y cuáles no.

Plantilla GPC-P04 · Calendario de trámites y borradores

Campo	Tu respuesta
Identificador (negocio y fecha)	
Datos de partida	
Operaciones (fechas hacia atrás)	
Resultado (calendario y borradores)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Cada tarea lleva organismo, documento, persona y fecha.
☐ Ninguna fecha cae en fin de semana ni festivo.
☐ Los dos borradores dicen lo mismo en cada dato.
☐ El contrato del local es anterior a la declaración.

LECTURA Y DEBATE

Fructuosa abrió sin avisar



Relato ficticio. Fructuosa montó una tienda de bicicletas y la abrió un lunes sin dar el alta. «El primer mes no venderé casi nada», pensó, «ya lo haré cuando haya movimiento». Las primeras semanas fueron tranquilas: unos neumáticos, una cadena, una reparación de frenos.

A las dos semanas recibió un requerimiento. Había empezado una actividad sin los trámites hechos, y cada trámite llevaba su plazo y su fecha. Tuvo que ponerse al día con prisas y con recargos, y comprendió que el plazo cuenta aunque no se venda nada. Si hubiera hecho un calendario hacia atrás desde el lunes de apertura, cada papel habría tenido su día.

Preguntas. 1) ¿Qué trámite olvidó Fructuosa y por qué cree que no importaba? 2) ¿Qué habría cambiado un calendario hacia atrás? 3) Si tú abrieras una tienda, ¿qué primer trámite harías y por qué?

APRENDE CON LA IA

Marcelina pregunta a un asistente de IA qué tiene que hacer antes de abrir La Fragua. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«Hay que pedir siempre una licencia de apertura antes de abrir cualquier comercio. Además, toda persona que abre un negocio paga el impuesto de actividades económicas. El alta de autónomos se hace después del primer mes de ventas, cuando ya se sabe si el negocio funciona.»

Tu tarea. Localiza los fallos de la respuesta, rebátelos con la norma y con los datos del caso resuelto y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica la diferencia entre licencia previa y declaración responsable y por qué La Fragua puede abrir con la segunda.
17. Nombra cinco trámites de apertura de una tienda, el organismo ante el que se hace cada uno y quién lo hace en La Fragua.
18. Calcula cuántos días naturales hay entre el 17/03/2027 y el 03/05/2027 y en qué fecha se cierra el último trámite si hay que dejar tres días laborables de margen.

Aplica

19. Haz el calendario de La Fragua con las ocho tareas del caso resuelto ordenadas de más antigua a más reciente y comprueba el día de la semana de cada fecha.
20. Una declaración responsable dice 70 m² de superficie de venta y el alta censal 64 m². Corrígelas con la hoja de datos maestros y explica qué dato manda.
21. Redacta una lista de comprobación de diez puntos que revise Marcelina antes de entregar los documentos.

Investiga

22. Busca en la sede electrónica de tu ayuntamiento el modelo de declaración responsable o de comunicación previa para un comercio pequeño. Anota la fecha de consulta y qué documentos pide.
23. Busca en la web de la Seguridad Social cómo se solicita el alta de una persona trabajadora autónoma. Anota la fecha de consulta y qué no puedes saber sin la gestoría.
24. Visita la web de un Punto de Atención al Emprendedor y anota qué trámites se pueden enviar juntos. Anota la fecha y el ámbito.

MI COMERCIO PASO A PASO · PASO 4 · CALENDARIO DE TRÁMITES Y BORRADORES DE DECLARACIONES

En tu carpeta 00 Mi comercio paso a paso, guarda el calendario de trámites de tu comercio, hacia atrás desde la fecha de apertura, y los borradores de la declaración responsable y de la alta censal con los mismos datos. Nombra el archivo UD04_P01_Tramites_v01.

Comprueba tu expediente: cada tarea lleva organismo, documento, persona y fecha, ninguna cae en fin de semana, y los dos borradores coinciden en titular, local, superficie, actividad y fecha de inicio.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: declaración responsable y alta censal de La Fragua, primera versión

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por un compañero con prisa. Contiene **tres errores**.

Dato	Declaración responsable	Alta censal
Titular	Marcelina Montoya	Marcelina Montoya
Local	Calle del Mirador 14, bajo	Calle del Mirador 14, bajo
Superficie útil de exposición y venta	860 m²	64 m²
Actividad	Epígrafes 653.3 y 652.2	Solo el epígrafe 652.2
Fecha de inicio	Lunes 05/04/2027	Lunes 03/05/2027
Contrato del local	Firmado el miércoles 07/04/2027	

Contexto. El compañero ha copiado los datos de varias hojas y no ha comprobado los documentos entre sí. Antes de presentarlos, te pide que los revises con la norma delante y con la hoja de datos maestros de La Fragua, sin fiarte de lo que recuerdas.

Encargo. 1) Señala las tres incoherencias y explica por qué lo son. 2) Corrígelas con los datos de la hoja de datos maestros y con la Ley 12/2012. 3) Escribe una nota de dos líneas para el compañero con la comprobación que debe hacer antes de entregar. 4) Indica qué efecto tendría que se presentara así.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			

AUTOEVALUACIÓN

1. La declaración responsable sustituye a la licencia previa en comercios de hasta...
a) 750 m² de superficie útil de exposición y venta.
b) 75 m².
c) 7.500 m².

2. Dentro del marco estatal, el horario de un comercio lo regula...
a) el Estado.
b) el ayuntamiento en todos los casos.
c) la comunidad autónoma.

3. El impuesto de actividades económicas, para una persona física...
a) se paga siempre.
b) está exento, aunque figure en el censo con su epígrafe.
c) se paga solo el primer año.

4. El alta de la persona contratada se solicita...
a) después de su primera nómina.
b) con carácter previo al comienzo de su trabajo.
c) a los dos meses.

5. El alta de autónoma pedida fuera de plazo produce efectos...
a) desde el día en que se pide, sin recargos.
b) nunca.
c) desde el día uno del mes en que se reúnen los requisitos, con cotizaciones anteriores y recargos.

6. Si algo esencial de una declaración responsable es falso...
a) no pasa nada.
b) solo se corrige el año siguiente.
c) se impide continuar con la actividad desde que se sepa.

7. Del miércoles 17/03/2027 al lunes 03/05/2027 hay...
a) 31 días naturales.
b) 77 días naturales.
c) 47 días naturales.

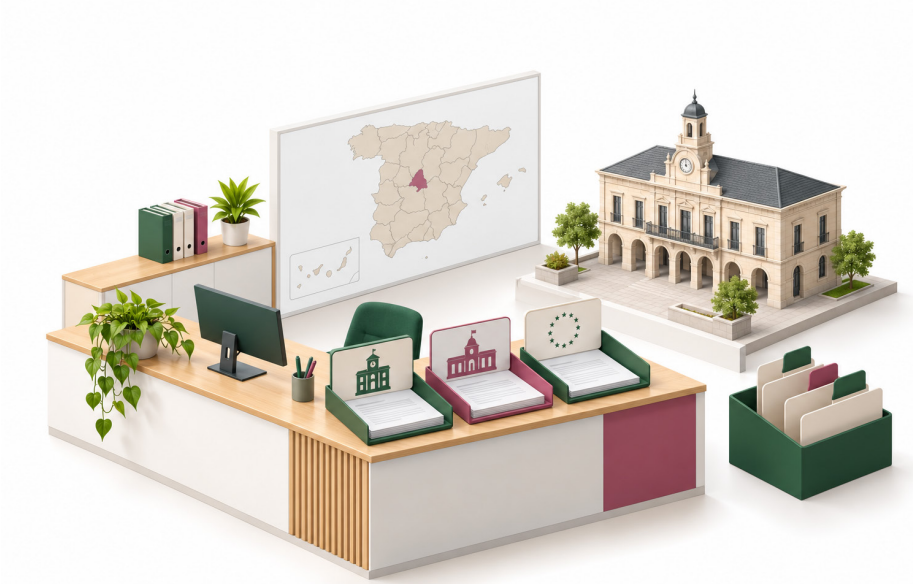
8. En el calendario de La Fragua el último trámite se cierra...
a) el miércoles 28/04/2027.
b) el lunes 03/05/2027.
c) el viernes 30/04/2027.

9. El epígrafe de droguería, pinturas y limpieza es...
a) 653.3.
b) 652.2.
c) 659.4.

10. Antes de presentar dos documentos de una misma tienda hay que comprobar...
a) que los datos coincidan.
b) que el papel sea del mismo color.
c) que se presenten el mismo día.

Ya sé...

- ☐ distinguir qué normas son del Estado, de la comunidad y del ayuntamiento.
- ☐ ordenar los trámites por tareas, con organismo, documento, persona y fecha.
- ☐ explicar cuándo se declara en lugar de pedir licencia y qué pasa si lo declarado no es cierto.
- ☐ reconocer las altas y obligaciones de una autónoma con una persona empleada.
- ☐ construir un calendario hacia atrás desde la apertura.
- ☐ comprobar que los documentos de una tienda dicen lo mismo.



UNIDAD 5

Qué vender, dónde y con qué cara

Bloque 1 · Crear el comercio

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Definir un surtido por familias y referencias a partir de la clientela, la competencia y el espacio.
- Listar lo que necesita un local por dentro para vender, cobrar y guardar.
- Comparar alquilar, traspasar y comprar un local con el desembolso a cinco años y con lo que dice la ley de arrendamientos.
- Decidir si una inversión en equipo o en formación merece la pena con una regla sencilla.
- Valorar si una ferretería de barrio debe vender por internet ya o esperar.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Miércoles 07/04/2027 (caso ficticio). Marcelina tiene tres opciones para el local de la calle del Mirador 14: comprarlo por 185.000,00 €, quedarse con el traspaso de la ferretería cerrada (9.000,00 € más 1.000,00 € al mes) o alquilarlo vacío por 1.100,00 € al mes y con fianza. Además, debe decidir qué surtido abrir y si monta tienda en línea ya. Marcelina y Eleuterio se reparten las dudas:

- Eleuterio calcula cuánto cuesta cada camino durante cinco años;
- Marcelina lista lo que necesita la tienda por dentro y las doce referencias con las que abrirá;
- los dos leen con cuidado lo que dice el contrato antes de firmar.

PARA EMPEZAR

1. Si pudieras elegir solo doce productos para abrir una ferretería, ¿cuáles elegirías y por qué?
2. ¿Qué ventajas y qué riesgos tiene comprar un local frente a alquilarlo?
3. ¿Por qué un comercio de barrio podría tardar más en vender por internet que una gran tienda?



Surtido

5.1



Por dentro

5.2



El local

5.3



Innovar

5.4



A distancia

5.5

5.1 El surtido: qué familias y cuántas referencias

Un surtido corto y ajustado a la demanda puede reducir roturas de existencias y productos parados.

Qué es el surtido. El **surtido** es el conjunto de productos que una tienda ofrece. Tiene dos medidas: la **amplitud**, que es el número de familias distintas, y la **profundidad**, que es el número de referencias dentro de cada familia. Una **referencia** es un producto concreto, con su marca, tamaño y precio. Una tienda de barrio no puede tenerlo todo, así que elige: pocas familias, pero las que más se piden, y dos o tres referencias bien escogidas en cada una. Hay un surtido **básico**, lo que se pide a menudo y nunca puede faltar, y uno **complementario**, lo que se pide menos y se resuelve con un encargo al proveedor.

Cómo se decide. Se mira a quién se vende (familias que reforman, personas mayores, comunidades de vecinos y autónomos de reformas), qué hace la competencia (Ferretería Sampedro no tiene droguería ni tintado, y el centro de bricolaje está lejos y no compite en lo urgente), qué tendencias hay (arreglar en casa lo que antes se tiraba) y cuánto espacio hay: La Fragua tiene 64 m² de venta y 22 m² de almacén. Cada decisión se apunta con su motivo, para saber por qué se eligió una referencia y poder cambiarla si no vende.

Las seis familias de La Fragua. Marcelina abre con seis familias y doce referencias elegidas para el ejercicio (no es un surtido completo). Los pesos son una hipótesis del libro: cuánto del importe de las ventas se espera de cada una.

Familia	Referencias de arranque	Proveedor	Peso en ventas
Tornillería y fijación	Tornillos para madera y tacos de nailon	Herrajes Pedrosa	13 %
Herramienta manual	Martillo y juego de destornilladores	Herrajes Pedrosa	11 %
Pintura y tintado	Pintura blanca de 15 L y pintura tintada de 4 L	Pinturas Ledesma	23 %
Droguería y limpieza	Limpiador multiusos y bolsas de basura	Distribuciones Orduña	16 %
Electricidad e iluminación	Regleta y bombillas LED	Distribuciones Orduña	17 %
Fontanería y jardín	Manguera y kit de cinta de teflón y juntas	Herrajes Pedrosa	20 %

El margen. El **margen** es lo que queda de cada venta después de pagar el producto. El coste real incluye el IVA y el recargo que se pagan al proveedor y no se recuperan, porque La Fragua está en recargo de equivalencia. El margen medio que se espera de esas doce referencias, ponderado por su peso en ventas, es del 37,2 % (suma de peso × margen de cada referencia; los doce pesos están en la unidad 7). Una referencia con poco margen no se elimina si trae a la clientela, pero conviene saber cuál es.

Cómo se reparte el espacio. Un primer reparto de los 64 m² de venta es proporcional al peso de cada familia. Es solo una primera idea, que se ajusta con las ventas reales.

Ejemplo. Los metros de la pintura. La pintura y el tintado pesan el 23 % de las ventas esperadas. De 64 m² de venta le tocan 14,72 m². Las herramientas, con el 11 %, ocupan 7,04 m².

CLAVE · POCO SURTIDO, BIEN ELEGIDO

El surtido se elige con datos de clientela, competencia y espacio, y se revisa con las ventas. No se mide por cuántas cosas hay, sino por cuántas de las que se piden están siempre en el estante.

EN TU SECTOR

Ferretería: seis familias y doce referencias para empezar. **Panadería:** pan, bollería y un producto de temporada. **Papelería:** material escolar, oficina y fotocopias.

ACTIVIDADES

1. Explica la diferencia entre amplitud y profundidad del surtido y calcula las dos en La Fragua.
2. Reparte 64 m² de venta entre las seis familias de forma proporcional a su peso y comprueba que suman 64 m².
3. Elige una familia de La Fragua y justifica con dos datos (clientela, competencia o espacio) por qué merece su sitio.

5.2 El local por dentro y lo que necesita

Antes de comprar nada, se lista lo que hace falta, y después se mira el precio.

De la clientela y los productos a las necesidades. Se parte de lo que se va a vender y a quién, y de ahí sale lo que hace falta. Si hay pinturas tintadas, se necesita un tintómetro y espacio para botes; si se copian llaves (un servicio aparte de las doce referencias), una máquina de copiar; si se cobra con tarjeta, un terminal; si se guardan cajas, estanterías en el almacén. Una lista hecha así evita comprar lo que no se va a usar. Hay que pensar también en cómo se mueve la gente dentro: un pasillo libre que cumpla accesibilidad y evacuación (se comprueba la norma local), una zona de espera junto al tintómetro y el mostrador a la vista de la puerta. Las medidas se anotan en un plano antes de comprar el mobiliario, porque lo que cabe es siempre menos de lo que se desea. Cada necesidad se apunta con su motivo.

Necesidad	Para qué sirve	Importe (con IVA)
Mostrador, estanterías y expositores	Mostrar el surtido y atender	9.680,00 €
Terminal punto de venta, lector e impresora de tickets	Cobrar y emitir el justificante	1.452,00 €

Necesidad	Para qué sirve	Importe (con IVA)
Ordenador e impresora	Gestión, pedidos y archivo	726,00 €
Tintómetro	Mezclar pintura a medida	4.356,00 €
Máquina de copiar llaves	Servicio de llaves	2.541,00 €
Rótulo y vinilos	Que se vea y se reconozca la tienda	1.210,00 €
Obras y adecuación del local	Dejarlo listo para abrir	7.800,00 €

Cómo se ordena la lista. Se separa lo **imprescindible** para abrir (mostrador, estanterías, terminal de cobro) de lo que puede esperar (parte del rótulo, un segundo ordenador). La inversión del equipamiento, sin las obras, es de 19.965,00 €, y con ellas, 27.765,00 €. Estas cifras se convierten en el plan de inversiones de la unidad 6.

Las zonas del local. De los 86 m², 64 son de venta al público y 22 de almacén. En el almacén van las cajas de reposición, la pintura sin abrir y las herramientas pesadas. La mezcla de pintura y la copia de llaves se hacen en zonas seguras, a ser posible visibles, porque la clientela lo valora.



Ejemplo. Lo que Marcelina deja para después. De la lista, Marcelina compra todo lo imprescindible antes de abrir y deja el segundo expositor, que no está en los 9.680,00 € del mostrador y las estanterías, para cuando las ventas lo justifiquen. Así la inversión inicial no crece y mantiene las dos actividades que la diferencian: el tintado y las llaves.

CLAVE · NECESIDAD ANTES QUE PRECIO

Primero se pregunta qué hace falta para vender lo que se ha elegido, y solo después cuánto cuesta. Una oferta barata de algo que no se necesita es dinero perdido.

EN TU SECTOR

Ferretería: tintómetro y máquina duplicadora de llaves. **Panadería:** horno y vitrina. **Papelería:** fotocopiadora y mostrador amplio.

ACTIVIDADES

4. Haz una lista de diez necesidades de una tienda como La Fragua y ordénalas en imprescindibles y aplazables.
5. Suma el equipamiento de La Fragua sin las obras y con ellas. Explica por qué conviene mostrar los dos totales.
6. Marcelina duda entre un segundo expositor de 800,00 € y un programa de gestión más completo. Explica qué datos pedirías antes de decidir.

5.3 Alquilar, traspasar o comprar el local

Tres caminos para tener un local, con costes distintos y obligaciones distintas, que se comparan a cinco años.

Las tres modalidades. Alquilar es pagar cada mes por usar un local de otra persona. **Traspasar** es quedarse con el contrato de alquiler (cesión) y con lo que se pacte del negocio de quien se va, pagando un precio por ello; hay que detallar qué incluye. **Comprar** es adquirir el local en propiedad. Con el alquiler no se paga un precio de compra, pero sí puede exigirse fianza, y se depende de lo pactado. Con la compra se tiene un bien propio, pero hay que reunir una gran cantidad de dinero.

El desembolso a cinco años. Es una suma nominal de lo que se paga en 60 meses, sin valor residual, financiación ni impuestos. En el alquiler, 1.100,00 € × 60 = 66.000,00 €, y además una fianza de 2.200,00 € que no se suma, porque se liquida al terminar el contrato. En el traspaso, 9.000,00 € de entrada y 1.000,00 € al mes: 9.000,00 € + 60.000,00 € = 69.000,00 €. En la compra, 185.000,00 € más unos gastos del 10 % (hipótesis del libro: impuestos, notaría, registro y gestoría), que son 18.500,00 €: 203.500,00 €.

Modalidad	Cálculo	Desembolso a cinco años
Alquiler	1.100,00 € × 60	66.000,00 €
Traspaso	9.000,00 € + 1.000,00 € × 60	69.000,00 €
Compra con gastos	185.000,00 € + 18.500,00 €	203.500,00 €

Lo que no dice la tabla. La compra deja un local que sigue valiendo algo, pero ata un dinero que La Fragua no tiene (Marcelina cuenta con 18.000,00 € de ahorros). El traspaso parece más barato por renta, pero el arrendador puede exigir una subida cuando se cede el contrato. El alquiler es el más caro por mes y el más flexible, pero exige reunir además la fianza de 2.200,00 €, que queda retenida mientras dure el contrato (se devuelve descontando deudas o daños) y no puede usarse para comprar mercancía. En el traspaso conviene pedir por escrito si el arrendador renuncia a la subida y qué deudas del local anterior se asumen.

Lo que dice la ley. El alquiler de un local de negocio es un arrendamiento para uso distinto del de vivienda, y se rige por lo que pacten las partes, por la ley en su defecto y por el Código Civil después, pero hay reglas imperativas que no se pueden saltar, como la fianza.

LA NORMA DICE

Ley 29/1994, de Arrendamientos Urbanos, art. 36.1: a la celebración del contrato es obligatoria la fianza en metálico, de una mensualidad en vivienda y de dos en el arrendamiento para uso distinto del de vivienda. Art. 32.1 y 32.2: cuando se ejerce una actividad empresarial, el arrendatario puede subarrendar o ceder el contrato sin el consentimiento del arrendador, que tiene derecho a una elevación de renta del 10 % (subarriendo parcial) o del 20 % (cesión o subarriendo total). Comprueba: BOE-A-1994-26003, versiones consultadas el 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

La conservación. El arrendador debe hacer las reparaciones necesarias para que el local sirva al uso pactado, sin subir la renta por ello, salvo cuando el deterioro sea culpa del arrendatario; las pequeñas reparaciones por el desgaste del uso ordinario van a cargo de quien lo usa (art. 30, que remite al art. 21).

Obras, cesión e indemnización. Las obras que modifican la configuración del local (no las de simple conservación o decoración) no se hacen sin el consentimiento por escrito del arrendador: si se hacen sin él, al terminar el contrato puede exigir que se reponga todo o quedarse con la mejora sin pagar nada (art. 30, que remite al art. 23). Para ceder o subarrendar, la ley permite hacerlo sin consentimiento cuando se ejerce una actividad empresarial, notificándolo de forma fehaciente al arrendador en el plazo de un mes (art. 32.4), pero las partes pueden pactar otra cosa, y si se cede o subarrienda sin cumplir el art. 32, el arrendador puede resolver el contrato (art. 35). La indemnización al irse no es automática: solo si el contrato termina por cumplirse el plazo, se llevaba cinco años con venta al público, se avisó con cuatro meses de antelación de que se quería renovar por cinco años más a renta de mercado y se dan las demás condiciones del art. 34.

Ejemplo. Lo que se transfiere cada mes. La renta de 1.100,00 € lleva un 21 % de IVA, 231,00 €, y, salvo los casos legales de no retención, se retiene el 19 % de la renta, 209,00 €, que se ingresa a Hacienda. La factura es de 1.100,00 € más 231,00 € de IVA: 1.331,00 € antes de la retención. Marcelina transfiere 1.122,00 € e ingresa en Hacienda los 209,00 € retenidos.



CLAVE · EL CONTRATO MANDA, SALVO LO IMPERATIVO

En un local de negocio, lo que se pacta pesa más que la ley, salvo las reglas imperativas. Por eso se lee cada cláusula y se pregunta qué dice la ley antes de firmar.

EN TU SECTOR

Ferretería: el almacén de pintura pide un local con ventilación. **Panadería:** el obrador requiere obras. **Papelería:** el local de paso vale más que el amplio.

ACTIVIDADES

7. Calcula el desembolso a cinco años de las tres modalidades de La Fragua y di cuál es el más barato y cuál el más caro.
8. A un traspaso con renta de 1.000,00 € el arrendador le exige una subida del 20 % por la cesión. Calcula la nueva renta y el desembolso a cinco años.
9. Marcelina quiere hacer una reforma que mueve el mostrador de sitio y cambia la entrada. Escribe qué debe pedir al arrendador y cómo.

5.4 Innovar y formarse: ¿merece la pena?

Una mejora merece la pena si se recupera antes de que deje de servir, y eso se calcula antes de comprar.

Qué es innovar en una tienda pequeña. Innovar no es inventar: es introducir algo nuevo que corrige un punto débil o aprovecha una ventaja. En La Fragua son tres: el tintado de pinturas a medida, la copia de llaves y un programa de gestión de práctica. A ellos se suma la **formación** de la persona que los usa, porque una máquina sin quien la maneje bien no se amortiza.

La regla del plazo de recuperación. Se divide el coste de la mejora entre lo que ganará cada mes: el resultado son los meses que tarda en pagarse. Cuanto menor sea, mejor, y debe ser claramente menor que la vida útil del equipo. Es una regla sencilla del libro, no una norma: no tiene en cuenta el dinero en el tiempo ni los riesgos. Si una máquina se recupera en un año y dura ocho, merece la pena; si tarda casi lo que dura, no.

Ejemplo 1. La máquina de llaves. Cuesta 2.100,00 € sin IVA (2.541,00 € con IVA): si solo se usa para el servicio de llaves, en régimen general, ese IVA se deduce. Cada mes se hacen 120 copias a 3,50 € con IVA: 420,00 € cobrados, 347,11 € sin IVA. Se compran llaves en bruto por 55,00 € sin IVA. Queda un margen de 292,11 € al mes, antes de personal y mantenimiento. Se recupera en 2.100,00 ÷ 292,11 = 7,2 meses.

Ejemplo 2. El tintómetro. Cuesta 4.356,00 € con IVA, que no se recupera. En mayo Marcelina espera vender 9.800,00 €, de los cuales el 12 % es pintura tintada: 1.176,00 €, con un margen del 33,2 %: 390,43 €. Se recupera en 4.356,00 ÷ 390,43 = 11,2 meses (estimación antes de personal y consumos; hipótesis: sin el tintómetro esas ventas no existirían).

Cómo se mide el beneficio. El beneficio mensual de una mejora es lo que entra por ella menos lo que cuesta mantenerla: materia prima, mantenimiento y tiempo de quien la maneja. Si no se puede medir, se estima con prudencia y se escribe que es una hipótesis.

Otras mejoras. La formación también se calcula, aunque no siempre en euros: se apunta qué se espera, cuánto cuesta y cuándo se comprobará si ha servido.

CLAVE · ANTES DE COMPRAR, SE CALCULA LA RECUPERACIÓN

Una mejora se decide con un coste, un beneficio mensual y un plazo. Si el plazo es mayor que la vida útil del equipo, no merece la pena.

EN TU SECTOR

Ferretería: tintado y llaves. **Panadería:** un segundo horno si hay colas. **Papelería:** una impresora de gran formato.

ACTIVIDADES

10. Calcula en cuántos meses se recupera una máquina de 3.000,00 € que da 250,00 € de margen al mes y di si compensa si dura ocho años.
11. Explica por qué en el tintómetro se usa el coste con IVA y en la máquina de llaves, sin IVA.
12. Propón una formación que La Fragua podría hacer el primer año, qué coste esperas y qué cambio medirías.

5.5 Vender por internet y a distancia

Una tienda en línea puede ayudar, pero en una ferretería de barrio el reparto y el envío cuestan más de lo que parece.

Qué encaja. Vender a distancia es vender sin que la persona esté en la tienda: por internet, por teléfono o por mensajería. Encaja con productos de más precio y más margen, y menos con tornillos sueltos o tacos, que casi no dejan margen. El valor de una ferretería de barrio es el consejo y la rapidez, y eso se pierde con un pedido en línea. Además, cada pedido suma portes, embalaje y posibles devoluciones. La venta a distancia gana peso cuando el producto es difícil de llevar a mano, como una manguera larga o un bote grande de pintura (aunque el peso y el volumen encarecen portes y devoluciones), y cuando hay pedidos repetidos que se pueden programar.

Otras vías. No hay que montar una tienda en línea para vender a distancia. Un teléfono con mensajería, un catálogo con precios y un reparto en el barrio ya son venta a distancia, y el derecho de desistimiento solo se aplica si hay un sistema organizado de venta a distancia: una llamada aislada no basta (art. 92). En el sector funciona mejor con pedidos de varios artículos, con reparto agrupado y con clientes que ya conocen la tienda. Un pedido a distancia se anota como una venta en tienda, con su justificante y su plazo de entrega.

Cuánto cuesta. Una tienda en línea exige fotos, descripciones, un sistema de pago, un lugar donde guardar los pedidos y un reparto. Con un envío de 4,50 € (hipótesis del libro): un pedido medio de 25,00 € deja, con un margen del 37,2 %, 9,30 € y, después del envío, 4,80 € de contribución (no es beneficio: faltan preparación, embalaje y devoluciones). Un martillo deja un margen de 4,82 € y quedan 0,32 €. Una caja de tornillos deja 1,60 € y se pierden 2,90 €.

Qué dice la ley de la venta a distancia. Quien vende a distancia a un consumidor debe darle antes información clara sobre las características principales del producto, la identidad del vendedor y su dirección, y el precio total con impuestos y gastos de envío (art. 97), y le reconoce, salvo excepciones, un derecho a desistir del contrato durante catorce días naturales sin dar motivos.

LA NORMA DICE

Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, art. 102.1: salvo las excepciones del art. 103, el consumidor tiene derecho a desistir del contrato durante un periodo de catorce días naturales sin indicar el motivo. Art. 104: en la venta de bienes, el plazo cuenta desde que adquiere la posesión material. Comprueba: BOE-A-2007-20555, versión de 28/05/2022 (art. 97, de 28/12/2025) consultada el 23/11/2026. Consulta la versión vigente.

Qué se hace en La Fragua. Marcelina deja la tienda en línea para el segundo año y mientras tanto vende por teléfono y mensajería con **reparto local**, que tiene un coste y se anuncia al pedir.

Ejemplo. El primer año sin tienda en línea. Con los 150,00 € al mes que gasta en publicidad y reparto, Marcelina anuncia el teléfono y el reparto local para pedidos de más de 15,00 € (con el reparto a cargo de la tienda, un pedido de 15,00 € deja 1,08 € antes de otros costes). Si en seis meses hay muchos pedidos, volverá a estudiar la tienda en línea con datos.

CLAVE · PRIMERO DEMANDA, LUEGO WEB

Una tienda en línea se monta cuando hay clientela que la pide y productos con margen para pagar el envío. Antes se prueba por teléfono.

EN TU SECTOR

Ferretería: productos pesados o baratos no compensan el envío. **Papelería:** el pedido de material escolar encaja bien. **Frutería:** el reparto a domicilio de cestas.

ACTIVIDADES

13. Calcula cuánto queda de un pedido de 40,00 € con un margen del 37,2 % si el envío cuesta 4,50 €.
14. Explica por qué una caja de tornillos de 4,25 € no se puede vender con envío a domicilio.
15. Escribe cuatro datos que darías a un cliente antes de que compre por teléfono y cuál sería su derecho si se arrepiente.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El local y el surtido de La Fragua

Caso ficticio. El miércoles 07/04/2027, Marcelina compara las tres modalidades del local, elige y confirma lo que necesita por dentro.

Paso 1. El desembolso a cinco años

Modalidad	Cálculo	Desembolso a cinco años
Alquiler	1.100,00 € × 60; fianza aparte	66.000,00 €
Traspaso	9.000,00 € + 1.000,00 € × 60	69.000,00 €
Compra	185.000,00 € + 18.500,00 € de gastos	203.500,00 €

Paso 2. La decisión. El desembolso del alquiler es 3.000,00 € menor que el del traspaso y 137.500,00 € menor que el de la compra, (sin contar el valor del local). Con el traspaso, si el arrendador aplicara la subida del 20 % de la cesión, la renta sería de 1.200,00 € y el desembolso a cinco años, 81.000,00 €. Marcelina alquila el local de la calle del Mirador 14 por 1.100,00 € al mes, con IVA del 21 % y retención del 19 %, y una fianza de 2.200,00 €.

Paso 3. Lo que se paga cada mes. La renta lleva IVA y una retención que se ingresa en Hacienda.

Concepto	Importe
Renta	1.100,00 €
IVA (21 %)	231,00 €
Retención (19 % de la renta), que se ingresa en Hacienda	−209,00 €
Transferencia al arrendador	**1.122,00 €**

Paso 4. El surtido y el equipo. Abre con seis familias y doce referencias, con un margen medio del 37,2 %. Los 64 m² de venta se reparten según el peso de cada familia (la pintura, 14,72 m²) y los 22 m² del almacén se guardan para reposición. Compra el mostrador y las estanterías (9.680,00 €), el terminal de cobro (1.452,00 €), el ordenador (726,00 €), el tintómetro (4.356,00 €), la máquina de llaves (2.541,00 €) y el rótulo (1.210,00 €): 19.965,00 €, más las obras (7.800,00 €).

Paso 5. Las dos mejoras. La máquina de llaves se recupera en 7,2 meses y el tintómetro en 11,2 meses: las dos compensan si duran ocho años (hipótesis).

Paso 6. Los canales. La tienda en línea se deja para el segundo año. Mientras tanto, vende por teléfono y mensajería con reparto local.

RESULTADO

Marcelina **alquila** el local por **1.100,00 €** al mes (66.000,00 € a cinco años), abre con **seis familias y doce referencias**, invierte **19.965,00 €** en equipo y deja la tienda en línea para el segundo año.

PRÁCTICA

El local de Pedal Norte

Caso ficticio. La persona titular de Pedal Norte, tienda y taller de bicicletas de barrio, duda entre alquilar un local por 780,00 € al mes (con fianza de dos mensualidades, 1.560,00 €) o quedarse un traspaso por 6.000,00 € más 850,00 € al mes. Parte del archivo GPC_UD05_INI y trabaja en una hoja de cálculo. Necesita obras (4.200,00 €), mobiliario y expositores (3.600,00 €), herramientas y banco de taller (2.800,00 €) y terminal de cobro y ordenador (1.500,00 €).

Encargo. 1) Compara con fórmulas el desembolso a cinco años del alquiler y del traspaso, y calcula la fianza. 2) Lista el equipamiento con su precio y calcula el total con y sin obras. 3) Propón una tabla de surtido con cuatro familias y dos referencias por familia. 4) Razona en cinco líneas si Pedal Norte debería vender en línea el primer año.

Variante. El alquiler sube a 900,00 € y el traspaso pasa a 12.000,00 € (con la renta de 850,00 €; archivo GPC_UD05_VAR). Recalcula la comparativa y averigua con qué renta mensual empataría el traspaso con el alquiler.

Plantilla GPC-P05 · Comparativa de local y necesidades

Campo	Tu respuesta
Identificador (negocio y fecha)	
Datos de partida	
Operaciones (desembolso a cinco años)	
Resultado (modalidad, equipo y surtido)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Los desembolsos a cinco años usan 60 meses.
☐ La fianza son dos mensualidades.
☐ El equipo suma con y sin obras.
☐ La decisión sobre venta en línea cita los costes del reparto.

LECTURA Y DEBATE

Rufino firmó sin leer



Relato ficticio. Rufino alquiló un local para su taller de reparación sin leer la cláusula de las obras. Pensaba que era una formalidad. Tras reformarlo a su gusto, con un tabique nuevo y otra puerta de entrada, el arrendador le subió la renta cuando acabó el contrato y no le reconoció nada de lo que había gastado.

Rufino había hecho obras que cambiaban el local sin pedir el consentimiento por escrito, y no tuvo derecho a que le pagaran lo invertido. Aprendió que un contrato que se firma sin leer también obliga y que lo que no queda por escrito es mucho más difícil de probar y reclamar. Desde entonces pide por escrito cada cambio.

Preguntas. 1) ¿Qué debió pedir Rufino por escrito antes de hacer las obras? 2) ¿Qué obras puede hacer un arrendatario sin pedir permiso y cuáles no? 3) ¿Qué habría hecho un contrato revisado antes de la firma?

APRENDE CON LA IA

Marcelina pregunta a un asistente de IA qué dice la ley sobre el alquiler de un local de negocio. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«La fianza de un local de negocio es de una mensualidad, como en una vivienda. El arrendatario no puede ceder el contrato sin permiso del arrendador. Y cuando el arrendatario se va, siempre cobra una indemnización.»

Tu tarea. Localiza los fallos de la respuesta, rebátelos con la norma y con los datos del caso resuelto y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Define amplitud y profundidad del surtido y nombra las seis familias de La Fragua con una referencia de cada una.
17. Explica por qué la fianza de un local de negocio es de dos mensualidades, calcula su importe en La Fragua y di qué pasa con esa cantidad al terminar el contrato (devolución y posibles descuentos por daños o deudas).
18. Calcula el desembolso a cinco años de alquilar, traspasar y comprar el local de La Fragua y explica por qué la compra no es viable con la financiación de Marcelina.

Aplica

19. Reparte 64 m² de venta entre las seis familias de La Fragua según el peso en ventas, señala la familia que más sitio ocupa y comprueba que la suma es 64 m².
20. Calcula en cuántos meses se recupera la máquina de llaves y el tintómetro de La Fragua y explica por qué los dos plazos son distintos.
21. Calcula cuánto queda de un pedido de 25,00 € con un envío de 4,50 € y un margen del 37,2 %, y di si convendría vender por internet pedidos de ese importe y con qué otro pedido medio cambiarías la respuesta.

Investiga

22. Busca en tu ayuntamiento o en una web inmobiliaria el precio de alquiler de un local comercial de tu barrio. Anota la fecha de consulta, la superficie, el precio por metro cuadrado y qué no puedes concluir con un solo anuncio.
23. Busca el precio de un tintómetro o de una máquina de llaves en dos proveedores. Anota la fecha de la visita, qué incluye cada precio y qué no puedes concluir con solo dos proveedores.
24. Lee un modelo de contrato de arrendamiento de local y anota qué dice de la fianza, la duración, las obras y la cesión. Indica qué no puedes asegurar sin la norma.

MI COMERCIO PASO A PASO · PASO 5 · COMPARATIVA DE LOCAL, LISTA DE NECESIDADES Y SURTIDO INICIAL

En tu carpeta 00 Mi comercio paso a paso, guarda la comparativa a cinco años de las modalidades del local de tu comercio, la lista de necesidades de equipamiento con precios y la tabla de surtido por familias. Nombra el archivo UD05_P01_Local_v01.
Comprueba tu expediente: los costes salen de fórmulas con 60 meses, la fianza es de dos mensualidades, el equipo suma con y sin obras y cada precio lleva fecha de consulta.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: contrato de arrendamiento del local de La Fragua, borrador

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por la persona arrendadora. Contiene **una cláusula que choca con la ley y dos que conviene negociar**.

Cláusula	Texto del borrador
Primera. Renta	1.100,00 € al mes, más IVA
Segunda. Duración	Seis meses, sin prórroga
Tercera. Fianza	Una mensualidad de renta (1.100,00 €), en metálico
Cuarta. Cesión	Queda prohibido ceder el contrato y subarrendar el local en todo caso
Quinta. Obras	Las obras que modifiquen la configuración del local requieren autorización escrita de la persona arrendadora
Sexta. Destino	Comercio al por menor de ferretería y droguería
Séptima. Conservación	Las pequeñas reparaciones por el desgaste del uso ordinario serán de cuenta de la arrendataria

Contexto. La persona arrendadora quiere que Marcelina firme esta misma tarde. Marcelina te pide que leas el borrador con la ley delante y le digas qué no puede aceptar, qué debe negociar y cómo lo redactarías. Recuerda que en un local de negocio las partes pueden pactar casi todo, salvo lo que la ley impone de forma imperativa, y que una cláusula puede ser legal y aun así mala para quien la firma. Distingue en tu respuesta entre las dos cosas.

Pistas. La fianza se comprueba con el art. 36 y la duración, con el art. 4.3 y lo pactado (el art. 34 solo trata de la indemnización); la cesión y las obras, con los artículos 32 y 23 de la ley de arrendamientos urbanos. En cada cláusula se anota si es ilegal, si es legal pero arriesgada o si es correcta, y se escribe la razón con el número del artículo.

Encargo. 1) Señala la cláusula que choca con la ley y explica con qué artículo. 2) Señala las dos cláusulas que la ley permite pactar pero que son peligrosas para La Fragua y explica por qué. 3) Propón una redacción alternativa para cada una de las tres. 4) Indica qué haría Marcelina antes de firmar si no consigue cambiar la cláusula de duración. 5) Calcula la fianza que debe prestar y lo que transferiría cada mes al arrendador con IVA del 21 % y retención del 19 %. 6) Explica qué cláusulas del borrador son correctas y por qué. 7) Escribe dos preguntas que haría Marcelina a la persona arrendadora sobre la renta y sobre las obras antes de firmar. 8) Redacta el correo de tres líneas con el que Marcelina pediría los cambios.

AUTOEVALUACIÓN

1. La amplitud de un surtido es...
a) el espacio que ocupa en el local.
b) el número de referencias de cada familia.
c) el número de familias distintas.

2. Una referencia es...
a) un producto concreto con su tamaño y precio.
b) una familia entera.
c) un proveedor.

3. El desembolso a cinco años del alquiler de La Fragua (1.100,00 € al mes) es...
a) 69.000,00 €.
b) 66.000,00 €.
c) 203.500,00 €.

4. La fianza de un arrendamiento para uso distinto del de vivienda es de...
a) una mensualidad.
b) tres mensualidades.
c) dos mensualidades.

5. Las obras que modifican la configuración del local requieren...
a) el consentimiento por escrito del arrendador.
b) solo avisar por teléfono.
c) nada, siempre se pueden hacer.

6. La indemnización al terminar el arrendamiento...
a) siempre se cobra.
b) se cobra solo si se cumplen los requisitos de la ley.
c) nunca existe.

7. La máquina de llaves se recupera en...
a) 2,1 meses.
b) 11,2 meses.
c) 7,2 meses.

8. Un pedido de 25,00 € con margen del 37,2 % y envío de 4,50 € deja...
a) 25,00 €.
b) 4,50 €.
c) 9,30 € antes del envío y 4,80 € después.

9. El derecho de desistimiento en una venta a distancia es de...
a) siete días.
b) catorce días naturales.
c) un año.

10. Marcelina deja la tienda en línea para...
a) el segundo año.
b) el primer mes.
c) nunca.

Ya sé...

- ☐ definir un surtido por familias y referencias con datos de clientela y espacio.
- ☐ listar lo que necesita un local y separar lo imprescindible de lo aplazable.
- ☐ comparar alquilar, traspasar y comprar con el desembolso a cinco años.
- ☐ explicar fianza, obras, cesión e indemnización de un local de negocio.
- ☐ decidir si una mejora merece la pena con el plazo de recuperación.
- ☐ valorar la venta a distancia con sus costes y sus derechos.
- ☐ calcular lo que se transfiere cada mes al arrendador con IVA y retención.
- ☐ repartir el espacio de venta entre las familias del surtido.



UNIDAD 6

Cuánto cuesta abrir y de dónde sale el dinero

Bloque 1 · Crear el comercio

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Ordenar un plan de inversiones con activos fijos, existencias y tesorería inicial, y contar el IVA que no se recupera como coste.
- Buscar ayudas para equipar la tienda sin contar con ellas hasta que estén concedidas.
- Distinguir la estructura económica de la financiera y comprobar que suman lo mismo.
- Calcular una cuota de préstamo con el sistema francés y comparar préstamo, leasing y renting con su coste financiero.
- Elegir cómo pagar un equipo y qué seguros contratar para el local, su contenido y la responsabilidad civil.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 15/04/2027 (caso ficticio). La inversión inicial de La Fragua suma 49.000,00 €. Marcelina aporta 18.000,00 € y su hermano Eleuterio, 3.000,00 €, así que faltan 28.000,00 €. El Banco del Llano le ofrece un préstamo a cinco años al 6,00 % (hipótesis del libro) y, para el tintómetro, le proponen un leasing. Marcelina y Eleuterio se reparten las tareas:

- Eleuterio comprueba que lo que se compra y lo que se financia suman lo mismo;
- Marcelina estudia la cuota del préstamo y las dos formas de pagar el tintómetro;
- los dos preguntan qué seguros necesita el local antes de abrir.

PARA EMPEZAR

1. Si abrir una tienda cuesta 49.000 euros y tienes ahorrados 18.000, ¿de dónde puede salir el resto?
2. ¿Por qué crees que un préstamo de cinco años se devuelve en cuotas iguales aunque cada mes se deba menos?
3. ¿Qué diferencia hay entre comprar una máquina, alquilarla con opción de compra y alquilarla sin más?



Inversión

6.1



Ayudas

6.2



Dos columnas

6.3



Préstamo

6.4



Seguros

6.5

6.1 El plan de inversiones

Antes de abrir hay que saber cuánto cuesta abrir, y la respuesta tiene más partidas de las que se ven desde la calle.

Qué es el plan de inversiones. El **plan de inversiones** es la lista de todo lo que hay que pagar antes de vender la primera unidad. Se ordena en tres bloques. Los **activos fijos** son lo que se usa durante años: obras, mobiliario, equipos y rótulo, más la fianza, que se paga antes de abrir pero se recupera al final. Es un presupuesto de lo que hay que financiar, no un balance. Las **existencias** son la mercancía que se compra para empezar a vender. Y la **tesorería inicial** es el dinero que se deja en caja para pagar lo que venga antes de cobrar.

El coste real. Lo que importa es lo que realmente sale de la cuenta. Si una factura lleva IVA y el negocio no puede recuperarlo, ese IVA forma parte del coste. En La Fragua, la mercancía va en recargo de equivalencia y los equipos no dan derecho a deducir el IVA, así que se cuentan con él incluido. La excepción es la máquina de llaves: de sus 2.541,00 €, 441,00 € son IVA que se recupera en la declaración trimestral del servicio, aunque hay que pagarlo primero.

Concepto de inversión	Importe
Fianza del local (dos mensualidades)	2.200,00 €
Obras y adecuación del local	7.800,00 €
Mobiliario: estanterías, mostrador y expositores	9.680,00 €
Terminal punto de venta, lector e impresora de tickets	1.452,00 €
Ordenador e impresora	726,00 €
Tintómetro (mezclador de pinturas)	4.356,00 €
Máquina de copiar llaves (con IVA)	2.541,00 €
Rótulo y vinilos	1.210,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	535,00 €
Existencias iniciales (coste con IVA y recargo)	14.000,00 €
Fondo de tesorería inicial	4.500,00 €
Total	**49.000,00 €**

Cómo se lee la tabla. Los gastos de puesta en marcha son los de la unidad 3: 242,00 € de gestoría, 153,00 € de tasa y otros gastos y 140,00 € de comisión de apertura del préstamo. El fondo de tesorería no se gasta en nada concreto: es el colchón para los primeros meses. La fianza se recupera al final del contrato, pero hasta entonces es dinero que no se puede usar.

Qué no entra en el plan. El plan de inversiones recoge lo que se paga una vez, antes de abrir. Los gastos que se repiten cada mes, como la renta, la luz o el seguro, no son inversión: se calculan aparte, en la previsión de tesorería. Por eso conviene separar en dos listas lo que se paga una sola vez y lo que se paga todos los meses.

Ejemplo. El IVA que no vuelve. Marcelina comprueba que cinco partidas llevan un IVA que no recuperará: mobiliario (1.680,00 €), terminal de cobro (252,00 €), ordenador (126,00 €), tintómetro (756,00 €) y rótulo (210,00 €). En estas cinco partidas suman 3.024,00 € (no es todo el IVA del proyecto) y forman parte de su coste y que, si no se hubieran contado, habrían dejado la inversión corta.

CLAVE · EL PLAN CUENTA LO QUE SALE, NO LO QUE PARECE

Un plan de inversiones lleva el IVA no recuperable, las existencias y el fondo de tesorería. Si se olvida alguno, el dinero se acaba antes de que la tienda empiece a ganar.

EN TU SECTOR

Ferretería: las existencias iniciales y el tintómetro pesan más que las obras. **Panadería:** el horno y el obrador. **Papelería:** el mobiliario y los equipos de copia.

ACTIVIDADES

1. Clasifica las once partidas del plan de La Fragua en activos fijos, existencias y tesorería y calcula el total de cada bloque.
2. Explica por qué el IVA del mobiliario forma parte del coste y el de la máquina de llaves no.
3. Marcelina se olvida del fondo de tesorería. Explica qué le puede pasar en el primer mes.

6.2 Ayudas para equipar la tienda

Una ayuda es un alivio posible, no una parte del plan, hasta que llega la resolución de que se ha concedido.

Qué ayudas existen. Algunas administraciones convocan ayudas para equipar comercios: renovar el mobiliario, instalar un sistema de cobro, mejorar la eficiencia energética o digitalizar la gestión. Las ofrecen el ayuntamiento, la comunidad autónoma, la cámara de comercio y, a veces, el Estado. Cada una fija quién puede pedirla, qué gastos cubre, cuánto da y hasta cuándo se puede solicitar.

Dónde se buscan. En las webs del ayuntamiento, de la consejería de comercio y de la cámara de comercio, y en la Base de Datos Nacional de Subvenciones, que recoge las convocatorias. Se apunta de cada una el nombre, quién la convoca, la fecha de consulta, los requisitos y el plazo. Conviene mirar las convocatorias con tiempo, porque los plazos de solicitud suelen ser cortos y las bases indican qué gastos se admiten y cuáles no.

Qué obliga a quien la recibe. Quien recibe una ayuda debe cumplir el objetivo para el que se concede, justificar que lo ha hecho y someterse a las comprobaciones. La justificación se documenta con facturas y otros justificantes del gasto realizado. Lo mejor es leer las bases antes de solicitar. Tras la concesión se revisan anticipo, garantías y fecha real de cobro, y puede haber pagos anticipados si las bases lo prevén.

LA NORMA DICE

Ley 38/2003, General de Subvenciones, art. 14.1: son obligaciones del beneficiario cumplir el objetivo que fundamenta la concesión y justificar ante el órgano concedente el cumplimiento de los requisitos y la realización de la actividad. Art. 30: la justificación se documenta con la cuenta justificativa del gasto realizado. Comprueba: BOE-A-2003-20977, versión de 18/02/2004 consultada el 23/11/2026. Consulta la versión vigente y la convocatoria que te interese.

Por qué no se cuenta con ella. Mientras la ayuda no está concedida, no es dinero. Y, aunque se conceda, casi siempre se cobra después de haber pagado y justificado el gasto, de modo que hay que tener el dinero antes. Por eso el plan de La Fragua se hace sin la ayuda y la financiación cubre los 49.000,00 € completos. Contar con dinero que quizá no llegue deja un hueco sin cubrir justo cuando hay que pagar al proveedor.

Ejemplo. La ayuda que Marcelina solicita. Marcelina encuentra una convocatoria autonómica genérica para equipar comercios y presenta la solicitud (hipótesis del libro). No la cuenta en el plan: si llega, le servirá para reforzar la caja o adelantar una cuota; si no llega, el plan no cambia.

CLAVE · SOLICITADA NO ES CONCEDIDA

En un plan, una ayuda entra solo cuando hay una resolución que la concede, y suele cobrarse después de justificar el gasto. Hasta entonces, no existe.

EN TU SECTOR

Ferretería: ayudas al equipamiento y a la digitalización. **Panadería:** ayudas a la eficiencia del horno. **Papelería:** ayudas al comercio de proximidad.

ACTIVIDADES

4. Escribe cuatro datos que anotarías de una convocatoria de ayudas para equipar una tienda.
5. Explica qué debe hacer una persona beneficiaria de una ayuda con las facturas del gasto.
6. Una ayuda de 2.000,00 € se cobra seis meses después de pagar un equipo. Explica qué debe tener preparado el comercio y qué pasaría si contara con ella para abrir.

6.3 Estructura económica y estructura financiera

Lo que se compra y de dónde sale el dinero son dos caras de lo mismo, y deben sumar igual.

Dos columnas. La **estructura económica** dice en qué se ha invertido el dinero: es el plan de inversiones. La **estructura financiera** dice de dónde ha salido: son las fuentes de financiación. Las dos suman lo mismo, porque cada euro que se gasta ha tenido que venir de alguna parte. Si no cuadran, hay un error o un hueco por cubrir.

Financiación propia y ajena. La **financiación propia** es el dinero de la persona titular, que no hay que devolver. La **financiación ajena** es el dinero de otros, que hay que devolver con o sin intereses: un préstamo del banco o de la familia. Además se distingue el plazo: a **largo plazo**, si se devuelve en más de un año, y a **corto plazo**, si se devuelve antes.

Fuente de financiación	Importe	Condiciones
Aportación propia	18.000,00 €	Ahorros de la titular
Préstamo del Banco del Llano	28.000,00 €	60 cuotas de 541,32 € (TIN 6,00 %, hipótesis del libro)
Préstamo familiar (Eleuterio)	3.000,00 €	Sin intereses; 24 cuotas de 125,00 € desde julio de 2027
Total	**49.000,00 €**	Coincide con la inversión

Cómo se comprueba. Se suman las dos columnas y se comparan: 49.000,00 € y 49.000,00 €. La parte propia es el 36,7 % y la ajena, el 63,3 %: la tienda se financia sobre todo con dinero que hay que devolver, y eso se nota en la caja de cada mes. Se mira también que lo que dura mucho, como las obras y el mobiliario, se financie con dinero a largo plazo, para no tener que devolverlo antes de que el equipo haya trabajado. Si los totales no coinciden, hay un error en alguna partida o falta una fuente.

Qué pasa si no cuadran. Si la inversión supera a la financiación, faltan 5.000,00 € y hay que buscar otra fuente o recortar inversión. Si la financiación supera a la inversión, puede sobrar dinero que cuesta intereses sin servir para nada. La solución es ajustar la que se pueda: aquí el préstamo se pidió por los 28.000,00 € que faltaban, ni uno más.

Qué mira el banco. Una persona que pide un préstamo suele tener que enseñar este cuadro. El banco compara cuánto pone la persona titular y cuánto pide prestado: cuanta más parte propia, más fácil es que le escuchen. Con un 36,7 % propio y un 63,3 % ajeno, Marcelina debe explicar cómo va a pagar las cuotas, y para eso sirve la previsión de la unidad 7.

Ejemplo. El hueco de 28.000 euros. La inversión es de 49.000,00 €; Marcelina aporta 18.000,00 € y Eleuterio, 3.000,00 €: suman 21.000,00 €. Faltan 28.000,00 €, y por eso el préstamo es de esa cantidad exacta: 18.000,00 + 3.000,00 + 28.000,00 = 49.000,00 €.

CLAVE · DOS COLUMNAS QUE SUMAN LO MISMO

Lo que se compra y lo que se financia deben coincidir. Si no, hay un error en el plan o un hueco que cubrir antes de abrir.

EN TU SECTOR

Ferretería: muchas existencias, así que importa la caja. **Panadería:** mucho equipo, así que importa el largo plazo. **Papelería:** poco equipo y muchas existencias de temporada.

ACTIVIDADES

7. Calcula el porcentaje de financiación propia y ajena de La Fragua y explica qué significa tener más ajena que propia.
8. Pedal Norte invierte 25.560,00 € y aporta 13.560,00 €. Calcula cuánto debe pedir prestado y explica por qué debe coincidir exactamente.
9. Explica por qué las obras y el mobiliario deberían financiarse con dinero a largo plazo y no con un préstamo a un año.

6.4 Préstamo, leasing y renting

La cuota de un préstamo es siempre la misma, pero lo que va a intereses y lo que va a devolver el capital cambia cada mes.

El préstamo con el sistema francés. En un **préstamo** el banco entrega un capital que se devuelve en cuotas mensuales. En el **sistema francés** la cuota es constante: cada mes se paga lo mismo, pero una parte son **intereses** (calculados sobre lo que todavía se debe) y el resto es **amortización** (devolución de capital). Como cada mes se debe menos, los intereses bajan y la amortización sube.

Los datos de La Fragua. El préstamo es de 28.000,00 €, a 60 meses, con un tipo nominal del 6,00 % anual (hipótesis del libro), es decir, un 0,5 % al mes, y una comisión de apertura del 0,50 % (140,00 €). La cuota resulta de 541,32 €. Se firma el viernes 30/04/2027 y la primera cuota vence el 31/05/2027.

Cuota	Fecha	Intereses	Amortización	Saldo
1	31/05/2027	140,00 €	401,32 €	27.598,68 €
2	30/06/2027	137,99 €	403,33 €	27.195,35 €
3	31/07/2027	135,98 €	405,34 €	26.790,01 €



Cómo se calcula cada fila. Los intereses de la primera cuota son el 0,5 % de 28.000,00 €: 140,00 €. La amortización es la cuota menos los intereses: 541,32 − 140,00 = 401,32 €. El saldo baja en esa cantidad: 27.598,68 €. La segunda cuota calcula los intereses sobre el nuevo saldo: 0,5 % de 27.598,68 € = 137,99 €. A lo largo de los cinco años se pagan 4.479,12 € de intereses. Así se construye el cuadro entero: cada fila parte del saldo de la anterior, y por eso los intereses bajan poco a poco mientras la amortización sube.

Leasing y renting. En el **leasing** (arrendamiento financiero) el banco compra el equipo y lo cede a cambio de cuotas, con opción de compra al final. En el **renting** del caso se alquila sin opción de compra: cuotas durante un plazo, con mantenimiento a veces, y el equipo se devuelve. Para el tintómetro, el banco propone un leasing de 48 cuotas de 84,50 € y una opción de compra de 84,50 €. En los dos casos se paga una cuota fija durante el plazo pactado, y esa cuota es un gasto fijo más que la tienda debe poder pagar cada mes aunque venda poco. Antes de firmar hay que leer qué pasa si se quiere dejar el contrato antes de tiempo.

Opción para el tintómetro	Cuenta	Total
Leasing (sin IVA)	84,50 € × 48 + 84,50 € de opción	4.140,50 €
Renting (sin IVA)	99,00 € × 48	4.752,00 €
Comprar con el préstamo	Precio sin IVA	3.600,00 €

Cuánto cuesta financiar. El **coste financiero** es lo que se paga de más sobre el precio del equipo. El tintómetro vale 3.600,00 € sin IVA: el leasing cuesta 4.140,50 € y su coste financiero es de 540,50 €. El renting suma 4.752,00 € y no deja el equipo. Cifras sin IVA; con IVA, en el caso resuelto. El leasing no es gratis ni «sin intereses»: los intereses van dentro de la cuota. Si el equipo se queda en la tienda, el leasing con opción de compra se parece a comprar a plazos, pero el banco es el dueño hasta que se ejerce la opción; si la máquina queda vieja en pocos años, el renting evita quedarse con un equipo que ya no sirve. Un consejo práctico: pedir siempre por escrito la oferta con la cuota, el plazo y el total que se acabará pagando.

Qué más pesa en la decisión. El coste no lo es todo. El préstamo y el leasing piden vigilar la caja de cada mes durante años. El renting puede incluir mantenimiento y sustitución de la máquina, algo que tiene un valor aunque no salga en la cuota. Antes de decidir conviene preguntar al banco qué comisiones lleva cada opción, cuál es la TAE (la comisión de apertura no está en el 6,00 % de TIN) y qué pasa si se quiere cancelar antes de tiempo.

Ejemplo. La decisión sobre el tintómetro. El renting cuesta 611,50 € más que el leasing y al final no deja nada. El leasing deja la máquina por 84,50 € más. Comprar con el préstamo ya incluido en los 28.000,00 € no añade otro préstamo, aunque ese dinero también genera intereses. Marcelina compra el tintómetro con el préstamo.

CLAVE · CUOTA IGUAL NO ES COSTE IGUAL

En el sistema francés la cuota es constante, pero el interés baja con el saldo. Y cualquier financiación, leasing incluido, tiene un coste: se compara siempre el total pagado con el precio del equipo.

EN TU SECTOR

Ferretería: el tintómetro es la máquina más cara y más específica. **Panadería:** el horno, a veces en renting. **Papelería:** la fotocopiadora, casi siempre en renting con mantenimiento.



ACTIVIDADES

10. Calcula los intereses y la amortización de la cuota 2 del préstamo de La Fragua y comprueba el saldo.
11. Explica por qué en el sistema francés los intereses bajan cada mes aunque la cuota no cambie.
12. Compara el leasing y el renting del tintómetro con su coste total y su coste financiero y di cuál preferirías si necesitaras cambiar de máquina en cuatro años.

6.5 Elegir la forma de pago y asegurar el negocio

Una tienda que arde, se inunda o pasa por un accidente sin seguro puede perderlo todo en un día.

Elegir cómo se paga. Se elige con tres preguntas: cuánto cuesta en total, cuánto dinero pide hoy y qué riesgo deja. Comprar con préstamo cuesta intereses, pero deja el equipo como propio. El leasing exige menos dinero hoy y deja la opción de compra. El renting no deja nada, pero puede incluir mantenimiento y permite cambiar de máquina. No hay una respuesta única: depende de la caja de cada tienda. La cuota mensual no basta para decidir. Conviene comparar siempre con los mismos datos.

Los seguros del negocio. Un **seguro** es un contrato por el cual la aseguradora se obliga, a cambio de una prima, a indemnizar el daño producido por un hecho cubierto, dentro de los límites pactados (Ley de Contrato de Seguro, art. 1). La Fragua contrata un multirriesgo del local y del contenido y una responsabilidad civil por 780,00 € al año, 65,00 € al mes (hipótesis del libro).

Cobertura	Qué cubre	En La Fragua
Local (continente)	Daños en el local alquilado, como agua o incendio	Se pide en el contrato
Contenido	Mobiliario, equipos y existencias	Valor de 33.965,00 €
Responsabilidad civil	Daños a clientes o a terceros por la actividad	Daños en la tienda o por un producto

Qué exige la ley. La ley general no obliga a una ferretería de barrio a tener un seguro de local; sí lo pueden exigir el contrato de alquiler, el ayuntamiento al presentar la declaración o el banco. La responsabilidad civil protege a quien reclama: la persona perjudicada tiene acción directa contra la aseguradora para exigir la indemnización (Ley de Contrato de Seguro, art. 76). Lo prudente es preguntar antes de firmar.

LA NORMA DICE

Ley 50/1980, de Contrato de Seguro, art. 30: si en el momento del siniestro la suma asegurada es inferior al valor del interés, la aseguradora indemniza el daño causado en la misma proporción en la que aquella cubre el interés asegurado. Comprueba: BOE-A-1980-22501, versión de 17/04/1981 consultada el 23/11/2026. Consulta la versión vigente y las condiciones de tu póliza.

El infraseguro. Asegurar por menos de lo que vale lo asegurado sale barato hasta el día del siniestro. El contenido de La Fragua se valora, a efectos del ejemplo, en 33.965,00 € (equipo de 19.965,00 € y existencias de 14.000,00 €). Si se asegurara por 25.000,00 € y un daño causara 10.000,00 € de pérdidas, la aseguradora pagaría 25.000,00 ÷ 33.965,00 × 10.000,00 = 7.360,52 €, y los otros 2.639,48 € los perdería Marcelina. Por eso la prima más baja no siempre es la más barata: el ahorro de la prima se puede pagar con creces el día del siniestro. Lo prudente es pedir al corredor o a la aseguradora una valoración del contenido y revisarla cada año, porque el stock cambia. Si el valor cambia mucho, se avisa a la aseguradora para actualizar la suma asegurada.

Ejemplo. Qué contrata Marcelina. Contrata el multirriesgo del local y del contenido por el valor completo, más la responsabilidad civil, con 65,00 € al mes. Es un coste fijo que entra en los gastos mensuales y que protege las coberturas contratadas, no automáticamente los 49.000,00 € que ha invertido.

CLAVE · ASEGURAR POR LO QUE VALE

Un seguro con una suma asegurada baja paga en proporción: no cubre todo el daño. Se asegura el valor real del contenido y se lee qué excluye la póliza.

EN TU SECTOR

Ferretería: los disolventes y las pinturas piden cuidado con el contenido. **Panadería:** el horno. **Papelería:** el papel y el agua.

ACTIVIDADES

13. Calcula el coste de 65,00 € al mes en un año y el porcentaje que supone sobre los 49.000,00 € de inversión.
14. Calcula cuánto cobraría Marcelina de un daño de 12.000,00 € si asegurara el contenido por 20.000,00 € y vale 33.965,00 €.
15. Explica con tus palabras la diferencia entre seguro del local, del contenido y de responsabilidad civil y pon un ejemplo de cada uno.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La financiación de La Fragua

Caso ficticio. El jueves 15/04/2027, con Eleuterio, Marcelina comprueba que inversión y financiación cuadran y decide cómo financiar el tintómetro y qué seguros contratar.

Paso 1. La inversión y las fuentes. Inversión: 2.200,00 + 7.800,00 + 9.680,00 + 1.452,00 + 726,00 + 4.356,00 + 2.541,00 + 1.210,00 + 535,00 + 14.000,00 + 4.500,00 = 49.000,00 €. Fuentes: 18.000,00 + 28.000,00 + 3.000,00 = 49.000,00 €. Coinciden.

Paso 2. El préstamo. Capital de 28.000,00 €, 60 cuotas mensuales de 541,32 € (C = P·i ÷ [1 − (1+i)^−n]) al 6,00 % (hipótesis del libro). Primera cuota: intereses de 140,00 € y amortización de 401,32 €. Intereses totales: 4.479,12 € (última cuota de 541,24 €, por el redondeo mensual). Comisión de apertura (0,50 %): 140,00 €. La cuota 3 vence el sábado 31/07/2027: según el contrato, el banco puede cargarla el lunes 02/08.

Paso 3. El tintómetro

Opción (sin IVA)	Total	Coste financiero	Queda el equipo
Leasing	4.140,50 €	540,50 €	Con la opción de compra
Renting	4.752,00 €	1.152,00 €	No

Con el 21 % de IVA no recuperable, comprar cuesta 4.356,00 €, el leasing 5.010,25 € (IVA calculado en cada una de sus 49 cuotas) y el renting 5.749,92 €.

Paso 4. Los seguros. Multirriesgo del local y del contenido y responsabilidad civil: 780,00 € al año (65,00 € al mes), asegurando el contenido por su valor completo.

Paso 5. La ayuda. Marcelina ha solicitado una ayuda autonómica y no la cuenta mientras no esté concedida.

Paso 6. El IVA y el reparto. Cinco partidas llevan un IVA que no se recupera: 1.680,00 + 252,00 + 126,00 + 756,00 + 210,00 = 3.024,00 €, que ya está dentro de los 49.000,00 €. De ellos, 18.000,00 € (36,7 %) son propios y 31.000,00 € (63,3 %) ajenos.

Paso 7. El peso del seguro. 780,00 € al año son el 1,59 % de la inversión. Si hubiera asegurado el contenido por 25.000,00 €, un daño de 10.000,00 € solo se cobraría en 7.360,52 € (regla proporcional, sin pacto de primer riesgo).

RESULTADO

La inversión de **49.000,00 €** se financia con **18.000,00 €** propios, **28.000,00 €** del banco (cuota de **541,32 €**) y **3.000,00 €** de Eleuterio. Marcelina **compra el tintómetro con el préstamo**, contrata los seguros por **780,00 €** al año y no cuenta con la ayuda.

PRÁCTICA

La financiación de Pedal Norte

Caso ficticio. La persona titular de Pedal Norte, tienda y taller de bicicletas de barrio, invierte 25.560,00 €: fianza 1.560,00 €, obras 4.200,00 €, mobiliario 3.600,00 €, herramientas y banco de taller 2.800,00 €, terminal de cobro y ordenador 1.500,00 €, existencias 9.000,00 €, gastos de constitución 400,00 € y fondo de tesorería 2.500,00 €. Aporta 13.560,00 € y pide un préstamo de 12.000,00 € a 48 meses al 5,50 % (hipótesis del libro). Parte del archivo GPC_UD06_INI y trabaja en una hoja de cálculo.

Encargo. 1) Completa el plan de inversiones y comprueba que suma 25.560,00 €. 2) Comprueba con una fórmula que inversión y financiación coinciden. 3) Construye con fórmulas el cuadro de las 12 primeras cuotas del préstamo (cuota, intereses, amortización y saldo) y verifica que la cuota es de 279,08 € y que la primera lleva 55,00 € de intereses. 4) Compara un leasing de 36 cuotas de 62,00 € más una opción de compra de 62,00 € con un renting de 36 cuotas de 75,00 € (importes sin IVA) para una herramienta de 1.900,00 €, y decide.

Variante. El préstamo de La Fragua pasa de cinco a tres años (archivo GPC_UD06_VAR). Calcula la nueva cuota y los intereses totales, y di qué efecto tiene en la caja de los primeros meses.

Plantilla GPC-P06 · Inversión, financiación y préstamo

Campo	Tu respuesta
Identificador (negocio y fecha)	
Datos de partida	
Operaciones (cuadro del préstamo)	
Resultado (plan cuadrado y decisión)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ La inversión y la financiación suman lo mismo.
☐ La cuota sale de una fórmula.
☐ Los intereses de cada cuota se calculan sobre el saldo anterior.
☐ El saldo final es cero.

LECTURA Y DEBATE

Eustaquio y la cuota



Relato ficticio. Eustaquio pidió un préstamo para comprar una furgoneta de reparto porque «la cuota le cabía». Hizo la cuenta de un mes bueno y no pensó en los meses malos. Los primeros meses fue bien, pero llegó el verano y las ventas bajaron.

Un cliente grande dejó de pagar una factura de varios miles de euros. Eustaquio tenía que pagar la cuota, el seguro y el alquiler y en caja había menos de lo necesario. Tuvo que pedir un aplazamiento al banco y pagar un coste extra. Aprendió que la capacidad de pago se comprueba también con el peor mes y no solo con el mejor, y que la caja se protege con un fondo de reserva.

Preguntas. 1) ¿Qué debió calcular Eustaquio antes de pedir el préstamo? 2) ¿Cómo se protege la caja de los meses malos? 3) ¿Qué habría hecho el fondo de tesorería en esta historia?

APRENDE CON LA IA

Marcelina pregunta a un asistente de IA cuánto pagará de cuota por el préstamo y cómo conviene financiar el tintómetro. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«La cuota se calcula dividiendo el capital entre 60 y sumando cada mes el interés del 6 % sobre el capital inicial: 28.000 / 60 + 28.000 × 6 % / 12 = 606,67 euros. El leasing es más barato que el préstamo porque no tiene intereses.»

Tu tarea. Localiza los fallos de la respuesta, rebátelos con la norma y con los datos del caso resuelto y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica qué es la estructura económica y qué es la estructura financiera y por qué deben sumar lo mismo.
17. Explica qué diferencia hay entre financiación propia y ajena, y entre corto y largo plazo, con un ejemplo de La Fragua.
18. Describe en cinco líneas qué ocurre con los intereses y con la amortización a lo largo de un préstamo con el sistema francés.

Aplica

19. Calcula la cuota, los intereses y la amortización de la tercera cuota del préstamo de La Fragua a partir del saldo de la cuota 2 y comprueba el saldo.
20. Calcula el coste financiero del leasing y la diferencia con el renting del tintómetro (sin IVA), compáralos con los costes totales con IVA y decide.
21. Calcula la suma que Marcelina cobraría de la aseguradora si su contenido de 33.965,00 € estuviera asegurado por 30.000,00 € y sufriera un daño de 10.000,00 €.

Investiga

22. Pide en una entidad financiera, o consulta en su web, las condiciones de un préstamo para pequeño comercio. Anota la fecha, el tipo, la comisión y qué no puedes concluir sin una oferta firmada.
23. Busca el precio de un seguro multirriesgo para un comercio pequeño en dos aseguradoras. Anota la fecha, qué cubre cada uno y qué excluye.
24. Busca una convocatoria de ayudas para equipar comercios de tu comunidad. Anota quién la publica, el plazo, si se cobra antes o después de justificar y qué no puedes asegurar.

MI COMERCIO PASO A PASO · PASO 6 · PLAN DE INVERSIONES Y DE FINANCIACIÓN, CUADRO DEL PRÉSTAMO Y SEGUROS

En tu carpeta 00 Mi comercio paso a paso, guarda el plan de inversiones y de financiación de tu comercio, el cuadro de las 12 primeras cuotas del préstamo y una lista de los seguros que contratarías. Nombra el archivo UD06_P01_Inversion_v01.
Comprueba tu expediente: la inversión y la financiación suman lo mismo, la cuota y los intereses salen de fórmulas, el saldo baja cada mes y cada seguro lleva fecha y fuente del precio.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: cuadro de amortización del préstamo de Pedal Norte, primera versión

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por un compañero con prisa. Datos del préstamo: 12.000,00 €, 48 cuotas mensuales de 279,08 € al 5,50 % (hipótesis del libro). Contiene **tres errores**.

Cuota	Importe	Intereses	Amortización	Saldo
1	279,08 €	55,00 €	224,08 €	12.000,00 €
2	279,08 €	55,00 €	224,08 €	12.000,00 €
3	279,08 €	55,00 €	224,08 €	12.000,00 €
…	…	…	…	…
Total de las 48 cuotas	13.395,71 €	2.640,00 €	12.000,00 €	

Contexto. El compañero ha calculado el interés una vez, sobre todo el capital, y lo ha copiado a todas las filas, sin actualizar el saldo. Te pide que lo revises con una calculadora y con la fórmula de la cuota, sin fiarte de que las sumas «parezcan» razonables.

Encargo. 1) Señala los tres errores y explica por qué lo son. 2) Rehaz las tres primeras filas con el interés sobre el saldo pendiente. 3) Calcula los intereses totales como el total de las cuotas menos el capital y comprueba que cuadran. 4) Escribe una nota de dos líneas para el compañero con la comprobación que debe hacer antes de entregar un cuadro de amortización. 5) Explica qué consecuencia tendría para la caja de Pedal Norte creer que los intereses totales son de 2.640,00 €.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			

AUTOEVALUACIÓN

1. En el plan de inversiones, el fondo de tesorería inicial es...
a) dinero que se deja en caja para pagar antes de cobrar.
b) un gasto de constitución.
c) una existencia.

2. El IVA que una tienda no puede recuperar...
a) se ignora.
b) forma parte del coste.
c) se resta del total.

3. Una ayuda solicitada...
a) se cuenta en el plan.
b) se cobra siempre antes de gastar.
c) no se cuenta hasta que esté concedida.

4. La estructura económica y la estructura financiera...
a) deben sumar lo mismo.
b) son distintas en importe.
c) solo coinciden en las sociedades.

5. En el sistema francés la cuota...
a) sube cada mes.
b) baja cada mes.
c) es constante (salvo el ajuste de céntimos de la última).

6. La primera cuota del préstamo de La Fragua lleva de intereses...
a) 541,32 €.
b) 140,00 €.
c) 28.000,00 €.

7. El coste financiero del leasing del tintómetro, sin IVA, es de...
a) 84,50 €.
b) 4.140,50 €.
c) 540,50 €.

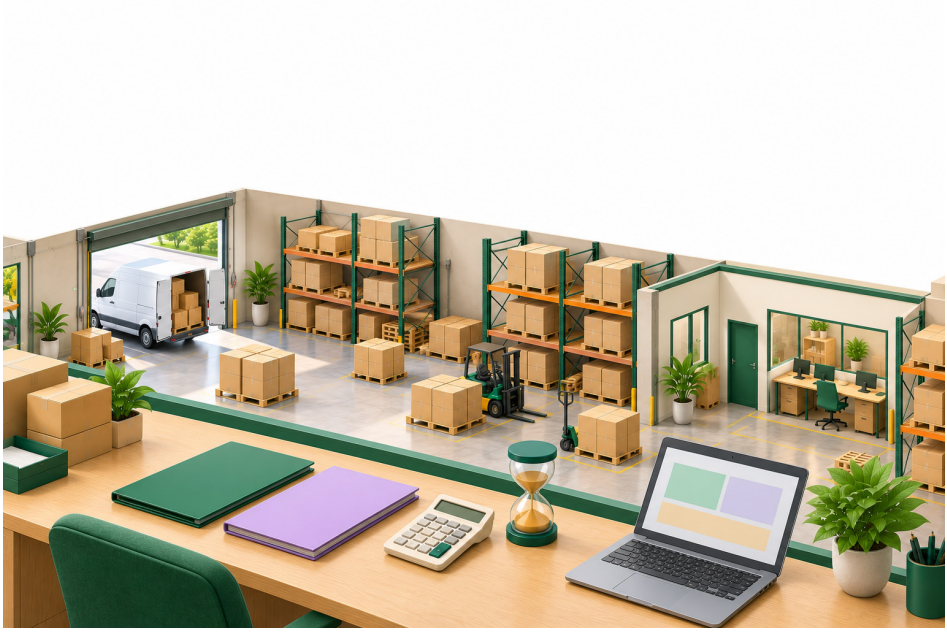
8. El renting del tintómetro cuesta en total...
a) 4.140,50 €.
b) 4.752,00 €.
c) 3.600,00 €.

9. Si la suma asegurada es inferior al valor de lo asegurado, la aseguradora...
a) paga todo el daño.
b) no paga nada.
c) paga en proporción.

10. El seguro de La Fragua cuesta al año...
a) 780,00 €.
b) 65,00 €.
c) 4.479,12 €.

Ya sé...

- ☐ ordenar un plan de inversiones y contar el IVA que no se recupera.
- ☐ explicar por qué una ayuda no se cuenta hasta que esté concedida.
- ☐ comprobar que la estructura económica y la financiera suman lo mismo.
- ☐ calcular las primeras filas de un préstamo con el sistema francés.
- ☐ comparar leasing, renting y compra con su coste financiero.
- ☐ elegir los seguros del negocio y entender el infraseguro.
- ☐ elegir la forma de pago con tres preguntas: coste total, dinero de hoy y riesgo.
- ☐ calcular el coste anual de un seguro y su peso en la inversión.
- ☐ explicar qué mira un banco en el cuadro de inversión y financiación.



UNIDAD 7

A cuánto se vende y cuánto se venderá

Bloque 2 · Gestionar el comercio

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Calcular el coste real de lo que se compra para revender, con el IVA y el recargo de equivalencia.
- Fijar el precio de venta de una referencia con el margen que se busca y comprobar que ninguna fila pierde dinero.
- Montar una previsión de ventas de doce meses, con su estacionalidad y un escenario prudente.
- Calcular el punto muerto mensual y compararlo con la previsión.
- Decidir plazos, medios de pago y descuentos para clientes particulares y profesionales.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 20/04/2027. Faltan trece días para abrir La Fragua, la ferretería y droguería de Marcelina Montoya en la calle del Mirador 14, en Valdeperal (Alcorna). Las cajas de Herrajes Pedrosa y Pinturas Ledesma esperan en el almacén, pero a las doce referencias de partida les falta el precio. Eleuterio, su hermano, que ayuda con las cuentas, y Aniceto Cebrián, representante de Pedrosa, están con ella:

- Aniceto le ha dejado su tarifa, con los precios **sin IVA**;
- la pintura de 15 litros no cuesta 31,00 €, sino 39,12 €, porque ella no recupera el IVA ni el recargo;
- el centro de bricolaje vende esa pintura a 52,00 €.

Marcelina tiene que fijar los precios y comprobar si la previsión de ventas supera el punto muerto, que sale en 10.068,01 € al mes.

PARA EMPEZAR

1. Si un proveedor factura un bote de pintura a 31,00 € más impuestos, ¿cuánto le cuesta de verdad a la tienda?
2. El centro de bricolaje vende la misma pintura a 52,00 €. ¿Debe Marcelina igualar ese precio? ¿Qué mirarías antes de decidir?
3. ¿Cuánto tiene que vender La Fragua al mes para no perder dinero? ¿Qué datos hacen falta?
4. Un albañil pide pagar a 30 días. ¿Le cuesta algo a la tienda esperar?



Fijar el precio

7.1



Lista de precios

7.2



Prever ventas

7.3



Punto muerto

7.4



Cobrar

7.5

7.1 Cómo se fija un precio

El precio no es «lo que cuesta más un poco». Tiene que cubrir los costes, dejar ganancia y seguir pareciéndole justo al cliente.

Seis cosas que mandan en un precio. Antes de escribir una etiqueta, Marcelina se hace seis preguntas y a todas les pone un dato.

Factor	Qué se pregunta	En La Fragua
Coste	¿Cuánto me cuesta de verdad?	39,12 € la pintura de 15 L
Margen	¿Cuánto quiero ganar en cada venta?	37,2 % del precio de media
Impuestos	¿Qué IVA y recargo pago y no recupero?	21 % y 5,2 % sobre la base
Competencia	¿A cuánto vende el de al lado?	52,00 € en el centro de bricolaje
Ciclo de vida	¿El producto se lanza, está maduro o se liquida?	tintado nuevo; tornillos maduros
Valor percibido	¿Qué paga el cliente por cercanía y consejo?	tintado a medida y asesoramiento

El coste real. El **precio de venta al público** (PVP) es el que paga el cliente, con los impuestos incluidos. El **coste real** es lo que le cuesta a la tienda tener la mercancía lista para vender: el precio del proveedor sin impuestos más el IVA y el recargo que paga y no puede recuperar.

Marcelina es comerciante minorista y persona física, así que está en el **régimen especial del recargo de equivalencia**: para las mercancías de este libro, al tipo general, su proveedor le repercute en la factura el IVA del 21 % y un recargo del 5,2 %, y ella no los declara ni los deduce. Para La Fragua son un coste más. En la unidad 9 verás cómo funciona este régimen en una venta; aquí basta con una idea: **el precio que manda en la tarifa del proveedor no es el coste de la tienda**.

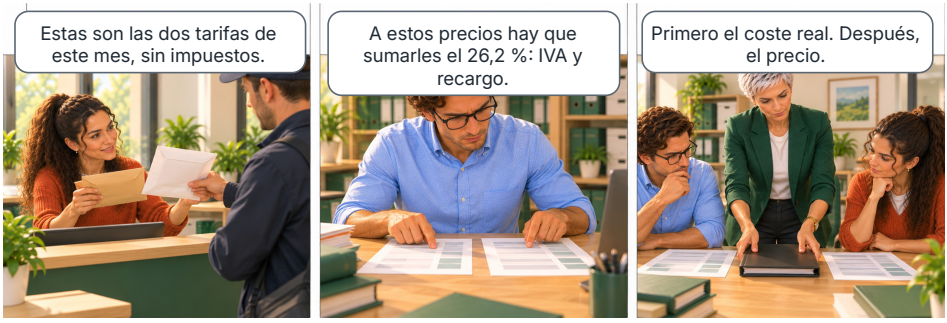
LA NORMA DICE

Ley 37/1992, del IVA, art. 161: el recargo de equivalencia general es del 5,2 %; art. 148: se aplica a comerciantes minoristas personas físicas. Ley 7/1996, de ordenación del comercio minorista, art. 14: hay venta con pérdida si el precio es inferior al de adquisición según factura, con los impuestos indirectos, y se prohíbe salvo excepciones. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, textos consolidados.

Documento 1 · Línea de la factura de compra de la pintura de 15 L

(modelo didáctico, de Pinturas Ledesma, S.A., ficticia)

Concepto	Importe
Pintura plástica blanca mate 15 L (base)	31,00 €
IVA 21 %	6,51 €
Recargo de equivalencia 5,2 %	1,61 €
Total a pagar al proveedor	39,12 €



Volviendo a la factura: el coste real de la pintura es 39,12 €, no 31,00 €, el 26,2 % de más (21 % + 5,2 %) sobre la base.

El margen se mide sobre el precio. El **margen** es la diferencia entre el PVP y el coste real. Se expresa en euros y en porcentaje del **precio de venta**. Con un PVP de 58,90 €, el margen de la pintura de 15 L es 58,90 − 39,12 = 19,78 €, que son el 33,6 % del precio.

Si se calculara sobre el coste saldría el 50,6 %, una cifra que se parece al margen pero no lo es: con ella los cálculos de punto muerto saldrían mal. En este libro, margen es siempre un porcentaje del precio de venta.

CLAVE · COSTE REAL Y MARGEN

Coste real = precio del proveedor × 1,262 (IVA 21 % + recargo 5,2 %, mercancías al tipo general). Margen en euros = PVP − coste real. Margen en % = margen en euros ÷ PVP.

Libertad de precios, con un límite. Cada comerciante fija sus precios. El límite: la ley prohíbe ofertar y vender al público por debajo del coste de adquisición con sus impuestos indirectos, salvo excepciones (igualar el precio de un competidor, perecederos próximos a su inutilización, saldos y liquidaciones), y siempre con la Ley de Competencia Desleal. En La Fragua, ninguna referencia sale por debajo de su coste real.

La competencia y el valor percibido. El centro de bricolaje vende la pintura de 15 L a 52,00 €. Si Marcelina igualara ese precio, ganaría 52,00 − 39,12 = 12,88 € por bote (24,8 %): 6,90 € menos que con 58,90 €. Un centro grande compra más barato y puede vender más barato.

Marcelina compite con otras cosas: está a cinco minutos, tiñe el bote del color que quiere el cliente y le dice cuántos litros necesita. Ese valor percibido no justifica cualquier precio: la diferencia con el centro grande tiene que ser razonable. Fija 58,90 € y revisará la decisión según cómo se mueva.

El ciclo de vida. Un producto nuevo, como el tintado, admite precio de lanzamiento; uno maduro, como los tornillos, vive de la rotación; uno que ya no se vende se liquida con las reglas de saldos y liquidaciones, informando bien a quien compra. Los artículos de temporada se revisan cada trimestre.



ACTIVIDADES

1. Calcula el coste real de la manguera J01 (11,80 € sin impuestos) y del pack de bombillas E02 (3,10 €) y explica por qué no coincide con la tarifa.
2. Calcula el margen de la pintura de 15 L (euros y %) si Marcelina iguala los 52,00 € del centro de bricolaje y compáralo con el de 58,90 €.
3. Eleuterio dice: «Compramos a 31,00 € y vendemos a 58,90 €: ganamos 27,90 € por bote». Localiza el error y di con qué cifra se compara el precio.

7.2 La lista de precios de venta al público

De cada coste real sale un precio. Después se redondea, se comprueba y se guarda en una lista única.

Del coste al precio. Marcelina empieza por el margen que busca. Si quiere ganar el 35 % del precio, el coste real ha de ser el 65 % restante, y el precio es el coste dividido entre 0,65. La fórmula general es **precio sin redondear = coste real ÷ (1 – margen)**. Para la pintura de 15 L: 39,12 ÷ 0,65 = 60,18 €.

Marcelina sabe que la clientela de barrio no pagaría 60,18 € de buena gana y ajusta a 58,90 €: gana 19,78 € (33,6 %), algo menos del objetivo, y lo acepta porque la pintura es el producto que más compara el cliente.

Redondeos y precios psicológicos. El precio sin redondear raramente se escribe tal cual. Un precio cómodo de cobrar (acabado en 0,10, 0,50, 0,90 o 0,95 €) evita calderilla y suele leerse como más bajo (**precio psicológico**: 58,90 € suena a «menos de 59»). Se redondea siempre mirando el margen resultante, y nunca por debajo del coste real.

Documento 2 · Lista de precios de La Fragua (las doce referencias)

Ref.	Coste real	PVP	Margen	%
F01 Caja de 200 tornillos 4×40	2,65 €	4,25 €	1,60 €	37,6 %
F02 Taco de expansión 8 mm (50)	2,02 €	3,30 €	1,28 €	38,8 %
H01 Martillo de carpintero 500 g	8,08 €	12,90 €	4,82 €	37,4 %
H02 Juego de 6 destornilladores	9,47 €	14,90 €	5,43 €	36,4 %
P01 Pintura plástica blanca 15 L	39,12 €	58,90 €	19,78 €	33,6 %

Ref.	Coste real	PVP	Margen	%
P02 Bote de pintura tintada 4 L	17,04 €	25,50 €	8,46 €	33,2 %
D01 Limpiador multiusos 1 L	1,20 €	1,95 €	0,75 €	38,5 %
D02 Rollo de 20 bolsas de basura	1,07 €	1,75 €	0,68 €	38,9 %
E01 Regleta de 4 tomas	6,56 €	10,50 €	3,94 €	37,5 %
E02 Pack de 3 bombillas LED E27	3,91 €	6,50 €	2,59 €	39,8 %
J01 Manguera de jardín 15 m	14,89 €	22,90 €	8,01 €	35,0 %
J02 Kit de cinta de teflón y juntas	0,88 €	1,50 €	0,62 €	41,3 %

Hacerlo en una hoja de cálculo. Marcelina monta la lista con una fila por referencia y estas columnas: código, referencia, precio del proveedor (base), coste real, PVP, margen en euros y margen en porcentaje.

Con el IVA en la celda B1 (21 %) y el recargo en B2 (5,2 %), y la base de la fila 5 en C5, el coste real es =REDONDEAR(C5*(1+$B$1+$B$2);2); con el PVP en E5, el margen en euros es =E5-D5 y el margen en porcentaje =REDONDEAR((E5-D5)/E5;3). Para la pintura de 15 L el resultado es 39,12, 19,78 y 0,336, que con formato de porcentaje se muestra como 33,6 %. Se guardan las fórmulas, no solo los resultados, para poder revisar cualquier fila.

El control antes de imprimir las etiquetas. Una lista de precios no se da por buena hasta pasar cuatro comprobaciones, una por columna de la hoja:

1. Ninguna fila tiene el PVP por debajo del coste real.
2. El IVA y el recargo se han sumado una sola vez.
3. El margen en porcentaje se ha calculado sobre el PVP.
4. El margen medio, ponderado por el peso de cada referencia en las ventas, está cerca del objetivo.

El **margen medio ponderado** pesa cada margen por su peso en el importe de las ventas (hipótesis del libro: F01 7 %, F02 6 %, H01 5 %, H02 6 %, P01 11 %, P02 12 %, D01 9 %, D02 7 %, E01 8 %, E02 9 %, J01 8 %, J02 12 %; suman 100 %): se multiplica y se suma.

Las doce referencias de La Fragua dan, con esos pesos, un margen medio de **37,2 %**, y es la cifra que se usa para el punto muerto. Un margen medio simple, sin pesos, daría otra cifra y no serviría.

ACTIVIDADES

4. Calcula el precio sin redondear del limpiador D01 (coste real 1,20 €) para un margen del 38 %, elige un PVP y comprueba el margen resultante.
5. La base del kit J02 (0,70 €) está en C9, el IVA en B1, el recargo en B2 y el PVP (1,50 €) en E9. Escribe las fórmulas del coste real y del margen en % y da sus resultados.
6. Di cuáles pierden dinero y cuánto: a) regleta E01, base 5,20 €, PVP 6,10 €; b) bombillas E02, base 3,10 €, PVP 3,80 €; c) bolsas D02, base 0,85 €, PVP 1,75 €.

7.3 Prever la demanda y las ventas

Sin previsión de ventas no hay punto muerto que valga. La previsión se apoya en datos, no en el entusiasmo.

Qué datos hay antes de abrir. La **previsión de ventas** estima lo que La Fragua venderá cada mes. Sin ventas propias, se parte de datos de fuera: los vecinos de la zona (hipótesis del libro: unos 5.200 en 600 metros), el estudio de la unidad 2, comercios parecidos y cifras de proveedores y asociaciones, siempre con su fuente y su fecha.

Clientes, ticket y días. De los datos a los euros: **ventas del mes = clientes al día × ticket medio × días de apertura**. El **ticket medio** es lo que gasta de media cada cliente por compra. Para mayo, Marcelina espera 28 clientes al día con un ticket de 14,00 € (hipótesis del libro) y abre 25 días (lunes a sábado desde el 3 de mayo): 28 × 14,00 × 25 = **9.800 €**.

La estacionalidad. Una ferretería no vende lo mismo todo el año: en agosto la gente está fuera y se reforma menos; en otoño se pinta y se arregla la casa; en diciembre suben las luces y los regalos de bricolaje, y en primavera, la pintura y el jardín. El **índice de estacionalidad** de un mes es su venta dividida entre la venta media mensual. La media de la previsión de La Fragua es 165.400 ÷ 12 = 13.783,33 € al mes.

Documento 3 · Previsión de ventas de mercancía a doce meses

(PVP, hipótesis del libro)

Mes	Ventas	Índice
mayo 2027	9.800 €	0,71
junio 2027	11.500 €	0,83
julio 2027	11.800 €	0,86
agosto 2027	9.200 €	0,67
septiembre 2027	14.200 €	1,03
octubre 2027	15.600 €	1,13
noviembre 2027	15.900 €	1,15
diciembre 2027	17.800 €	1,29
enero 2028	12.600 €	0,91
febrero 2028	13.900 €	1,01
marzo 2028	16.400 €	1,19
abril 2028	16.700 €	1,21
Total 12 meses	**165.400 €**	

Los primeros meses valen menos que la media (0,71 y 0,67 en mayo y agosto): la tienda aún no es conocida y el verano es flojo. Una prueba de sentido común: 165.400 € entre unos 5.200 vecinos son 31,81 € por vecino y año, 2,65 € al mes.

Tres escenarios. Una previsión optimista arruina un negocio, así que Marcelina trabaja con tres escenarios. El **previsto** es el de la tabla. El **prudente** resta un 15 % a cada mes (mayo baja de 9.800 € a 8.330 €). El **optimista** suma un 10 %.

Para decisiones que cuestan dinero, como contratar o comprar a crédito, usa el prudente. No copia la cifra del vecino que lleva años abierto, no supone que el barrio entero entrará el primer mes y cada mes compara la venta real con la prevista. Así corrige a tiempo, antes de que una cifra que ya no se cumple lleve a una mala decisión.

ACTIVIDADES

7. Calcula el índice de estacionalidad de junio (11.500 €) y de octubre (15.600 €) con la media de 13.783,33 € e interprétalos.
8. En mayo entran 24 clientes al día con un ticket de 13,00 € y se abren 25 días. Calcula las ventas y la diferencia con los 9.800 € previstos, en euros y en %.
9. Calcula junio y julio en el escenario prudente (−15 %) y di cuál queda más cerca del punto muerto de 10.068,01 €.

7.4 Punto muerto: cuánto hay que vender

El punto muerto responde a una pregunta sencilla: ¿a partir de qué ventas deja de perder dinero la tienda?

Costes fijos y variables. Un **coste fijo** no cambia con las ventas del mes: alquiler, seguro, gestoría, sueldo de Ruperto o cuota de autónoma. Un **coste variable** crece con lo que se vende: la mercancía (el coste real de lo vendido) y la comisión de la tarjeta. En La Fragua, el 60 % de las ventas se cobra con tarjeta y la comisión es del 1,00 %, es decir, el 0,60 % de las ventas.

Documento 4 · Costes fijos mensuales de La Fragua

(hipótesis del libro; con IVA no recuperable)

Concepto	Importe
Alquiler (1.100,00 € + IVA 21 %)	1.331,00 €
Suministros (luz, agua, internet)	260,00 €
Seguro del local	65,00 €
Gestoría	90,00 €
Cuota de autónoma (hipótesis)	90,00 €
Publicidad y reparto	150,00 €
Programa de gestión y terminal	40,00 €
Llaves en bruto para copias (consumo supuesto fijo)	55,00 €
Ruperto (20 h semanales): 780,00 € en 14 pagas, prorrateado	910,00 €
Ruperto: Seguridad Social de la empresa (31,5 %, hipótesis)	286,65 €
Intereses medios de las 12 primeras cuotas	128,78 €

Concepto	Importe
Amortización mensual del equipo	278,46 €
Total fijos con intereses y amortización	**3.684,89 €**

La fórmula. El **punto muerto** o **umbral de rentabilidad** es la venta mensual con la que los ingresos igualan a los costes: ni ganancia ni pérdida. Cada euro vendido deja el margen medio (37,2 %) menos la comisión de tarjeta (0,6 %): 36,6 céntimos que pagan los fijos (solo mercancía: los 347,11 € de las copias de llaves no cuentan como ventas, son un colchón, y su coste de 55,00 € sí está en los fijos). Por tanto:

punto muerto = costes fijos ÷ (margen medio − comisión) = 3.684,89 ÷ 0,366 = 10.068,01 € al mes

Por cada 100 € vendidos, 62,80 € son coste real de la mercancía y 0,60 € comisión: quedan 36,60 € para los fijos. Con 10.068,01 € de ventas suman 3.684,89 €, justo los fijos. Hay un error muy frecuente: olvidarse de la comisión. Con 3.684,89 ÷ 0,372 se obtiene 9.905,62 €, unos 162 € por debajo del real, y la tienda creería estar a salvo cuando todavía pierde.

Interpretar el resultado. El punto muerto no es un objetivo, es un suelo. Mayo (9.800 €) queda 268,01 € por debajo y agosto (9.200 €), 868,01 €: son meses de pérdida. Septiembre (14.200 €) lo supera en 4.131,99 €. El **margen de seguridad** mide cuánto pueden bajar las ventas antes de perder: (14.200 − 10.068,01) ÷ 14.200 = 29,1 %.

Un gráfico sencillo. Columnas con las ventas de cada mes y una línea a 10.068,01 €: las que quedan por debajo son meses de pérdida. Con el escenario prudente y estos fijos serían cuatro (mayo 8.330 €, junio 9.775 €, julio 10.030 € y agosto 7.820 €), y exigen caja para aguantarlos (unidad 8).

Si la previsión queda por debajo del punto muerto hay tres salidas: subir el margen, bajar los fijos o vender más; se prueba cada una en la fórmula.

ACTIVIDADES

10. Calcula el punto muerto si la gestoría sube de 90,00 € a 120,00 € al mes y el margen medio se mantiene. ¿Cuántos euros sube?
11. Calcula el margen de seguridad de octubre (15.600 €) respecto al punto muerto de 10.068,01 €.
12. Cuenta cuántos meses de la previsión de 12 meses quedan por debajo del punto muerto con el escenario previsto y con el prudente (−15 %). Nómbralos.

7.5 Cobrar a clientes: plazos, medios y descuentos

Vender no es cobrar. Cada día que el cliente tarda en pagar es dinero de la tienda que financia otro.

A quién se vende y cómo se cobra. La Fragua tiene dos tipos de cliente. El **cliente particular** (familias, personas mayores) paga en el momento: efectivo o tarjeta.

El **cliente profesional** (albañiles, pintores, comunidades) compra más y suele pedir **factura y plazo**. Marcelina fija una regla: al particular, siempre al contado; al profesional que empieza, también; a un profesional conocido que compra cada semana, hasta 30 días y con límite de importe.

Los medios de pago de una tienda pequeña

Medio	Coste para La Fragua	Cuándo se usa
Efectivo	Ninguno, pero riesgo de errores y robo	Compras pequeñas del barrio
Tarjeta	Comisión del 1,00 %	Cuando el cliente la prefiere
Transferencia	Normalmente ninguno o muy bajo	Clientes profesionales con factura
Pagaré	Riesgo de impago; coste si se descuenta	Plazos largos pedidos por un profesional

Cuánto cuesta esperar. Un plazo no es gratis: la tienda tiene que pagar a sus proveedores y sus gastos igual. Si Candelario Peñalver, albañil autónomo, compra 518,60 € y paga a 30 días, La Fragua financia esa cantidad un mes.

Con el tipo del préstamo de la tienda (6 %, hipótesis del libro), esperar 30 días cuesta 518,60 × 0,06 × 30 ÷ 360 = **2,59 €**. Es poco, pero ocupa caja, y existe el riesgo de que no pague; por eso se fija un límite.

Descuentos. Hay tres tipos habituales: por **volumen** (más compra, menos precio), por **pronto pago** (si paga antes, se le descuenta) y de **campaña** (una promoción puntual). Antes de ofrecerlo se calcula su efecto en el margen.

Un 5 % sobre la pintura de 15 L la deja en 58,90 × 0,95 = 55,955, es decir, 55,96 € y el margen baja de 19,78 € a 16,84 € (30,1 %). Con una regla de margen mínimo del 30 % (criterio del libro), este descuento es el límite. Un 2 % por pronto pago sobre 518,60 € son 10,37 €, más que los 2,59 € del plazo: no compensa.

LA NORMA DICE

Ley 7/2012, de 29 de octubre, art. 7: no pueden pagarse en efectivo las operaciones con un empresario o profesional de 1.000 euros o más; se suman los pagos en que se fraccione la operación y los justificantes se guardan cinco años. Ley 3/2004, de morosidad, arts. 5 y 8: la mora y los 40 € de costes de cobro se devengan automáticamente. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, textos consolidados.

ACTIVIDADES

13. Candelario compra 518,60 € y pide 30 días. Calcula lo que cuesta esperar (coste del dinero del 6 %), compáralo con un 2 % de descuento por pronto pago y decide qué le ofreces.
14. Un profesional pide un 5 % de descuento por 10 botes de pintura de 15 L. Calcula el PVP con descuento, el margen (euros y %) y di si cumple la regla del 30 %.
15. Un autónomo quiere pagar 1.200,00 € de material en efectivo. ¿Puede aceptarlo La Fragua? ¿Y en dos pagos de 600,00 € el mismo día? Explica la regla.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La pintura de 15 litros y el punto muerto de La Fragua

Caso ficticio. Martes 20/04/2027. Marcelina fija el precio de la pintura de 15 L y comprueba si la previsión supera el punto muerto.

Paso 1. El coste real

Concepto	Importe
Base del proveedor	31,00 €
IVA 21 %	6,51 €
Recargo 5,2 %	1,61 €
Coste real	39,12 €

Paso 2. El precio y el margen. Marcelina fija un PVP de 58,90 €. El margen es 58,90 − 39,12 = 19,78 € y 19,78 ÷ 58,90 = 33,6 % del precio. Con los 52,00 € del centro de bricolaje ganaría solo 12,88 € (24,8 %), así que no iguala: se apoya en el tintado, la cercanía y el consejo.

Paso 3. El margen medio de las doce referencias. Pondera el margen de cada una por su peso en ventas (Documento 2) y obtiene **37,2 %**.

Paso 4. El punto muerto

Dato	Cálculo	Resultado
Fijos mensuales con intereses y amortización		3.684,89 €
Margen medio menos comisión de tarjeta	37,2 % − 0,6 %	36,6 %
Punto muerto	3.684,89 ÷ 0,366	10.068,01 €

Es el punto muerto de la mercancía, con fijos de hipótesis del libro (amortización: 3.341,50 € al año ÷ 12); las copias de llaves son un colchón.

Paso 5. Contraste con la previsión. La previsión de 12 meses suma 165.400 €. Mayo (9.800 €) está 268,01 € por debajo del punto muerto y septiembre (14.200 €) lo supera en 4.131,99 €. Con el escenario prudente (−15 %) quedarían por debajo mayo, junio, julio y agosto.

RESULTADO

Coste real 39,12 €, PVP 58,90 €, margen 19,78 € (33,6 %), margen medio 37,2 % y punto muerto de 10.068,01 € al mes. Con la previsión prevista, solo mayo y agosto quedan por debajo; con la prudente, cuatro meses.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Cuáles son los gastos fijos del mes y cuál de ellos no supone salida de tesorería? b) ¿Qué pasaría con el punto muerto si no contaras la comisión de tarjeta?

PRÁCTICA

Precios y punto muerto de Pedal Norte

Caso ficticio. Pedal Norte es un taller y tienda de bicicletas. La persona titular compra a un proveedor con precios sin IVA y vende bicicletas en recargo de equivalencia (IVA 21 % y recargo 5,2 % en sus compras; la reparación del taller, como servicio, lleva IVA aparte). Bases y PVP: bicicleta de paseo, 180,00 € y 329,00 €; casco de adulto, 22,00 € y 39,90 €; cámara de 26 pulgadas, 3,20 € y 6,90 €; candado, 9,50 € y 17,90 €. Fijos: 2.480,00 € al mes; margen medio del surtido (dato dado): 30 %. Ventas previstas: enero 5.200 €; febrero 5.600 €; marzo 7.800 €; abril 9.400 €; mayo 10.600 €; junio 10.200 €; julio 8.600 €; agosto 6.400 €; septiembre 9.800 €; octubre 8.400 €; noviembre 6.000 €; diciembre 7.000 €.

Encargo. En una hoja de cálculo (archivos GPC_UD07_INI, GPC_UD07_SOL y GPC_UD07_VAR): 1) calcula coste real, margen y porcentaje de las cuatro referencias; 2) suma y promedia la previsión; 3) calcula el punto muerto y dibuja columnas con una línea en esa cifra.

Plantilla GPC-P07 · Precios y punto muerto de Pedal Norte

Campo	Tu respuesta
Identificador	
Datos de partida: bases, PVP, fijos, margen y previsión	
Coste real, margen y porcentaje de las cuatro referencias	
Total y media de la previsión de doce meses	
Punto muerto y meses por encima y por debajo	
Comprobación: ninguna fila pierde dinero; el margen se calcula sobre el PVP	
Incidencia y corrección	

Variante. El proveedor sube un 5 % el precio de la bicicleta de paseo. Calcula el nuevo coste real, el margen y el porcentaje, y di si la referencia sigue compensando con un mínimo del 30 %.

Lista de cotejo

☐ Coste real con IVA y recargo.

☐ Margen sobre el PVP.

☐ Punto muerto calculado con la fórmula.

☐ Gráfico con la línea del punto muerto.

LECTURA Y DEBATE

Amparo y el cálculo del pintor



Relato ficticio. Amparo es pintora autónoma. Un martes habla por videollamada con una administradora de fincas que le pide presupuesto para pintar el portal de una comunidad. Su socio, de pie a su lado, le susurra una cifra; ella calcula de cabeza y responde: «Mil cien euros, sin IVA». Siempre ha puesto los precios según «lo que le parece justo».

El trabajo le lleva cinco días, dos de ellos de lluvia en los que no pudo pintar el exterior. Al terminar suma lo que gastó: 520,00 € en pintura y rodillos, 90,00 € de furgoneta y 160,00 € de ayudante. Quedan 330,00 € por cinco días de trabajo, antes de pagarse su propio trabajo, los gastos generales y los impuestos: 66,00 € al día. Ella creía que ganaba 110,00 € al día porque había contado tres. No había incluido el seguro, la gestoría, ni los días en los que no había obra.

Aquel invierno Amparo hace una hoja con dos columnas: lo que gasta cada trabajo y lo que gasta cada mes aunque no pinte. Y se pone un margen. Desde entonces presupuesta con la hoja y no de memoria. Meses después, la misma administradora vuelve a llamarla para otro portal. Amparo ya no responde de cabeza: abre la hoja, suma 640,00 € de materiales y 260,00 € de ayuda, añade los días de reserva por lluvia y da un precio que le deja ganar. La administradora lo acepta sin regatear, porque ahora el presupuesto viene desglosado.

Preguntas. 1) ¿Qué costes olvidó Amparo al fijar su precio? 2) ¿Cómo fijarías hoy el precio con lo que sabes de coste real y margen? 3) ¿Qué ventaja tiene para una tienda y para un oficio mirar los costes del mes y no solo los de cada trabajo?

APRENDE CON LA IA

Marcelina pregunta a un asistente de IA cuánto gana por cada bote de pintura de 15 L que compra a 31,00 € y vende a 58,90 €, y si el recargo le preocupa. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Ganas 27,90 € por bote, que son el 47,4 % del precio de venta. Los 31,00 € del proveedor son tu coste. El IVA y el recargo de equivalencia que te cobran los recuperas después en la declaración, así que no cuentan como coste. Con ese margen del 47,4 % tu punto muerto baja a unos 7.774 € al mes.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (coste real de 39,12 €, margen de 19,78 €, 33,6 %, recargo de equivalencia que no se recupera, punto muerto de 10.068,01 €) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Define coste real, PVP y margen, y di sobre qué cifra se calcula el porcentaje.
17. ¿Por qué el coste real de La Fragua no es el precio de la tarifa del proveedor? ¿Qué porcentaje se suma?
18. Escribe las cuatro comprobaciones de una lista de precios antes de imprimir las etiquetas.
19. ¿Qué es el índice de estacionalidad y por qué conviene un escenario prudente?
20. Escribe la fórmula del punto muerto y di qué dos componentes tiene el denominador.
21. Nombra tres medios de pago de La Fragua y un coste o riesgo de cada uno.

Aplica

22. Aplica la variante a La Fragua: el proveedor sube un 5 % la pintura (P01 y P02). Calcula los nuevos costes reales, márgenes y porcentajes, y di qué referencia deja de cumplir un mínimo del 30 %.
23. Con el margen medio que resulta de esa subida (36,5 %, con los pesos del Documento 2), calcula el nuevo punto muerto con la comisión de tarjeta.
24. Completa la previsión de La Fragua para mayo a diciembre de 2027: suma las ventas y la media mensual de esos ocho meses y señala los meses por encima y por debajo del punto muerto.

Investiga

25. Busca en boe.es el art. 14 de la Ley 7/1996 y anota la fecha de la última versión, el ámbito (venta al público en comercio minorista) y qué no permite concluir (por ejemplo, un precio mínimo concreto para tu tienda).
26. Busca en la web de una asociación de comerciantes o de una cámara de comercio un dato sobre estacionalidad de las ventas de ferretería o bricolaje; anota fuente, fecha, ámbito territorial y qué no permite concluir sobre La Fragua.

MI COMERCIO PASO A PASO · PASO 7 · LISTA DE PRECIOS, PREVISIÓN DE VENTAS Y PUNTO MUERTO

Guarda en la carpeta 00 Mi comercio paso a paso el archivo UD07_P01_Precios_v01 con la lista de precios de las doce referencias (base, coste real, PVP, margen en euros y en porcentaje), la previsión de ventas de 12 meses con su escenario prudente y el cálculo del punto muerto con su gráfico. Evidencia: la hoja con las fórmulas visibles y una frase que diga si la previsión supera el punto muerto cada mes.

Comprueba tu expediente: el coste real lleva IVA y recargo una sola vez; ningún PVP está por debajo del coste real; el margen se calcula sobre el PVP; el punto muerto incluye la comisión de tarjeta; el total de la previsión es 165.400 €.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: borrador de la lista de precios de La Fragua

Documento ficticio, preparado deprisa por Eleuterio el martes 20/04/2027 para imprimir las etiquetas de las estanterías. Contiene **cuatro errores**. Recuerda las reglas del caso: coste real = base × 1,262; margen siempre sobre el PVP; punto muerto con la comisión de tarjeta (0,6 %). Se muestran cinco líneas de la lista y una de las cuentas; dos de las cinco filas de referencias están bien.

N.º	Ref.	Base	Coste real	PVP	Margen
1	E01 Regleta de 4 tomas	5,20 €	6,56 €	6,10 €	−0,46 €
2	J01 Manguera de jardín 15 m	11,80 €	18,02 €	22,90 €	4,88 € (21,3 %)
3	H01 Martillo de carpintero	6,40 €	8,08 €	12,90 €	4,82 € (59,7 %)
4	Punto muerto				3.684,89 ÷ 0,372 = 9.905,62 €
—	D01 Limpiador multiusos	0,95 €	1,20 €	1,95 €	0,75 € (38,5 %)
—	P01 Pintura plástica 15 L	31,00 €	39,12 €	58,90 €	19,78 € (33,6 %)

Encargo. Señala los cuatro errores, explica cada uno, rehaz las filas afectadas con la fórmula del coste real y del margen, y calcula el punto muerto correcto. Después escribe dos frases para Eleuterio con la regla que habría evitado cada uno de los cuatro fallos y qué comprobarías antes de imprimir las etiquetas.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			

AUTOEVALUACIÓN

1. Una factura de compra de Pinturas Ledesma muestra 31,00 € de base por la pintura de 15 L. Su coste real para La Fragua, con IVA del 21 % y recargo del 5,2 %, es...

a) 31,00 €.
b) 37,51 €.
c) 39,12 €.

2. Marcelina es comerciante minorista y persona física, en recargo de equivalencia. El IVA y el recargo que paga a su proveedor...

a) se deducen en el trimestre.
b) son coste y no se recuperan.
c) se cobran al cliente aparte.

3. Con PVP 58,90 € y coste real 39,12 €, el margen sobre el precio es...

a) 19,78 € y 33,6 %.
b) 19,78 € y 50,6 %.
c) 27,90 € y 47,4 %.

4. Marcelina quiere ganar el 35 % del precio con un coste real de 39,12 €. El precio sin redondear de esa pintura es...

a) 52,81 €.
b) 60,18 €.
c) 76,28 €.

5. Un precio de 58,90 € en lugar de 59,00 € se apoya en...

a) el precio psicológico.
b) el recargo de equivalencia.
c) el punto muerto.

6. Ventas del mes = clientes al día × ticket medio × días. Con 28 clientes, un ticket de 14,00 € y 25 días de apertura salen...

a) 9.800 €.
b) 8.750 €.
c) 10.500 €.

7. Agosto de 2027 tiene unas ventas previstas de 9.200 €. Con una media mensual de 13.783,33 €, su índice de estacionalidad es...

a) 1,50.
b) 0,67.
c) 0,92.

8. Para obtener el punto muerto, La Fragua divide sus fijos de 3.684,89 € entre...

a) 0,372.
b) 0,366.
c) 0,630.

9. Con los fijos del ejercicio, comparando la previsión de 12 meses con el punto muerto de 10.068,01 €, los meses que quedan por debajo son...

a) mayo y agosto.
b) septiembre y octubre.
c) ninguno.

10. Candelario pide pagar 518,60 € a 30 días. Con un coste del dinero del 6 % anual, esperar ese mes le cuesta a la tienda...

a) 2,59 €.
b) 10,37 €.
c) 31,12 €.

Ya sé...

- ☐ calcular el coste real de una compra con IVA y recargo.
- ☐ fijar un PVP con su margen sobre el precio.
- ☐ comprobar una lista de precios fila a fila.
- ☐ montar una previsión de ventas con escenarios.
- ☐ calcular e interpretar el punto muerto.
- ☐ decidir plazos, medios de pago y descuentos con su coste.



UNIDAD 8

Cobrar a tiempo, pagar sin ahogos

Bloque 2 · Gestionar el comercio

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Montar una previsión de tesorería mensual y leer su caja mínima.
- Vigilar la liquidez cada semana con alarmas y ajustar cobros y pagos a tiempo.
- Elegir el medio de pago o de cobro según su coste, su riesgo y su documento.
- Revisar un pagaré, entender una letra y preparar una remesa de efectos.
- Calcular el coste de descontar un efecto y decidir entre descontar y esperar.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Miércoles 28/04/2027. Faltan cinco días para abrir La Fragua. Marcelina Montoya ha terminado la previsión de tesorería con Ruperto Tapia, que firmó su contrato el lunes y empieza el 3 de mayo. Hay una cifra que no les gusta: en agosto la caja baja a **2.394,76 €**. Además:

- Candelario Peñalver, albañil autónomo, quiere hacer un pedido de **1.800,00 €** en julio y pagarlo con un **pagaré a 60 días**;
- el Banco del Llano descuenta pagarés al 7 % anual con una comisión del 0,50 %;
- los proveedores podrían dar 30 días si se les pide (caso ficticio).

Marcelina tiene que decidir si acepta el pagaré, si lo descuenta o lo espera, y qué ajusta en los pagos de agosto.

PARA EMPEZAR

1. ¿Es lo mismo ganar dinero que tener dinero en la cuenta? ¿Puede una tienda con beneficios quedarse sin caja?
2. Si un cliente paga con un pagaré a 60 días, ¿cuándo entra de verdad el dinero?
3. ¿Qué crees que cuesta descontar un pagaré en el banco y qué puede salir mal?
4. ¿Qué mirarías cada semana para no quedarte sin caja?



Calendario

8.1



Vigilar la caja

8.2



Medios de pago

8.3



Efectos y remesas

8.4



Descontar

8.5

8.1 El calendario de cobros y pagos

Una tienda no quiebra por perder dinero un mes, sino por no tener efectivo el día que hay que pagar.

Beneficio no es caja. La **tesorería** es el dinero del que dispone la tienda en el banco y en el cajón. Un **cobro** es dinero que entra y un **pago** es dinero que sale; no son lo mismo que ingresos y gastos. El seguro de La Fragua cuesta 780,00 € al año, pero en el caso se paga 65,00 € cada mes (hipótesis); el préstamo de 28.000,00 € entra de golpe y no es un ingreso.

Una tienda con ventas buenas puede quedarse sin caja si paga a sus proveedores antes de lo que cobra, o si tiene el dinero metido en existencias. Por eso Marcelina hace dos cosas: una previsión mes a mes y un control semanal (apartado 8.2).

Cómo se monta la previsión. La **previsión de tesorería** parte de la caja inicial (4.500,00 €, el fondo de la inversión), suma los cobros del mes y resta los pagos. Marcelina usa tres supuestos: las ventas se cobran en el mes (efectivo y tarjeta), las compras (simplificación: iguales al coste de lo vendido) se pagan en el mes y todo lo demás, el día que vence.

Documento 1 · Pagos de mayo de 2027

(previsión; hipótesis del libro)

Concepto	Importe
Compras al coste de las ventas (9.800,00 € × 62,8 %)	6.154,40 €
Comisión de tarjeta (0,6 % de las ventas)	58,80 €
Alquiler pagado al arrendador (con IVA y retención)	1.122,00 €
Llaves en bruto con IVA	66,55 €
Suministros, seguro, gestoría, cuota de autónoma, publicidad y programa	695,00 €
Ruperto: salario y Seguridad Social de la empresa	1.196,65 €
Cuota del préstamo del banco	541,32 €
Retirada de la titular	1.000,00 €
Total de pagos de mayo	**10.834,72 €**

Los cobros de mayo son 9.800,00 € de mercancía y 420,00 € del servicio de llaves: 10.220,00 €. La caja final es 4.500,00 + 10.220,00 − 10.834,72 = **3.885,28 €**. El IVA del servicio de llaves (11,55 € soportado, 72,89 € repercutido) se liquida cada trimestre, fuera de este cuadro.

Documento 2 · Previsión de tesorería de mayo a diciembre de 2027

Mes	Cobros	Pagos	Caja final
mayo	10.220,00 €	10.834,72 €	3.885,28 €
junio	11.920,00 €	11.912,52 €	3.892,76 €
julio	12.220,00 €	12.758,68 €	3.354,08 €

Mes	Cobros	Pagos	Caja final
agosto	9.620,00 €	10.579,32 €	2.394,76 €
septiembre	14.620,00 €	13.749,32 €	3.265,44 €
octubre	16.020,00 €	15.834,80 €	3.450,64 €
noviembre	16.320,00 €	14.827,12 €	4.943,52 €
diciembre	18.220,00 €	16.031,72 €	7.131,80 €

En julio entran en los pagos la cuota de 125,00 € del préstamo familiar de Eleuterio y, el 20/07, la retención del alquiler del 2.º trimestre (418,00 €) y el primer pago fraccionado del IRPF (112,96 €, hipótesis del libro). En octubre, el 20/10, la retención del trimestre (627,00 €) y el pago fraccionado de 570,88 €. La caja mínima es la de **agosto: 2.394,76 €**.

Efectivo cada día. Además de la previsión, hay que tener efectivo en el cajón para dar cambio. La Fragua abre con un fondo de caja de 150,00 € (hipótesis del libro) que sale de los 4.500,00 € iniciales, en billetes y monedas pequeñas.

Al cerrar, Ruperto cuenta la caja (arqueo), anota lo que debería haber y lo que hay, y deja el fondo para la mañana siguiente; el resto se ingresa en el banco.

CLAVE · CAJA FINAL = CAJA INICIAL + COBROS − PAGOS

El mes más peligroso no es el que menos vende, sino aquel en el que la caja final queda más baja. Se mira esa cifra antes de decidir una compra, una retirada o un plazo.



ACTIVIDADES

1. Calcula los cobros, los pagos y la caja final de junio con los datos de la tabla y comprueba que coinciden con el Documento 2.
2. Explica con tus palabras por qué el préstamo de 28.000,00 € no aparece como ingreso en la cuenta de resultados pero sí como cobro en la tesorería del mes en que se recibe.
3. Ruperto cierra la caja con 412,30 € en el cajón y el terminal indica que debería haber 418,30 €, con un fondo de 150,00 €. Calcula la diferencia y di qué haces con el fondo y con el resto.

8.2 Vigilar la liquidez cada semana

La previsión mensual dice dónde estará la caja. La revisión semanal avisa a tiempo si el camino se tuerce.

Una rutina de cinco minutos. Cada lunes, antes de abrir, Marcelina rellena una hoja corta con cuatro datos: el saldo del banco, el efectivo en caja, los cobros de los próximos 15 días y los pagos de los próximos 15 días. Con ello obtiene la **caja prevista a 15 días**. Si el resultado difiere de la previsión mensual, anota por qué (más ventas, un cliente que se retrasa, un pago adelantado).

Alarmas de liquidez. Las alarmas son reglas fijadas de antemano, para no decidir con prisa. En La Fragua (hipótesis del libro):

Alarma	Caja prevista a fin de mes	Qué se hace
Verde	3.000,00 € o más	Seguir; no hay que tocar nada
Amarilla	Entre 1.500,00 € y 2.999,99 €	Ajustar pagos o cobros esta semana
Roja	Menos de 1.500,00 €	Plan de urgencia el mismo día

Con la previsión de mayo a diciembre, agosto (2.394,76 €) queda en amarilla desde el principio. Si además se acepta el pagaré de Candelario y se espera al vencimiento, la caja de julio bajaría a 1.554,08 € y la de agosto a 594,76 €: alarma roja.

Volviendo a la tienda: la decisión se toma con la caja delante, no con la prisa.

Cómo se ajusta. Hay cuatro palancas, de la más suave a la más dura:

1. **Alargar pagos:** pedir 30 días a un proveedor desplaza la compra al mes siguiente: las compras de agosto (9.200,00 € × 62,8 % = 5.777,60 €) pasarían a septiembre si las aceptan.
2. **Adelantar cobros:** ofrecer un pequeño descuento por pronto pago a los clientes profesionales, o descontar un efecto.
3. **Reducir retiradas:** bajar la retirada de la titular de 1.000,00 € a 700,00 € en agosto deja 300,00 € más en caja.
4. **Escalonar compras:** pedir menos cantidad más a menudo, sin llegar a romper el surtido.

Antes de actuar se mide el efecto en la caja de cada mes: mover un pago de agosto a septiembre solo lo cambia de mes.

La hoja del lunes. Una hoja de cálculo con una fila por semana, la caja prevista y la real, y una columna de causa de la diferencia permite ver la tendencia.

EN TU SECTOR

Ferretería: la caja sufre cuando se compra mucho antes de la temporada (pintura en primavera, jardín en verano). **Hostelería:** los cobros son inmediatos y los pagos a 30 días. **Servicios a empresas:** se cobra a 60 días y se paga la nómina cada mes.



ACTIVIDADES

4. A 1 de agosto la caja es 3.354,08 €. Se prevén cobros de 9.620,00 € y pagos de 10.579,32 €. Calcula la caja a fin de mes e indica el color de la alarma.
5. Si Marcelina baja la retirada de agosto a 700,00 € y pide 30 días para las compras de agosto (sin contar el pagaré de Candelario), calcula la caja a 31/08 y a 30/09 y di qué alarma resulta.
6. Ordena de la medida más suave a la más dura y justifica: reducir retiradas, adelantar un cobro con descuento, pedir 30 días a un proveedor, escalonar compras.

8.3 Medios de pago y de cobro

Cada medio de pago tiene un coste, un riesgo y un papel que lo respalda. Hay que saber cuál se usa y qué se guarda.

Un medio de pago es la forma en que el cliente entrega el dinero; un medio de cobro es la misma operación vista desde la tienda.

Los medios de La Fragua. Esta tabla resume los medios que pueden aparecer en un comercio pequeño:

Medio	Coste	Riesgo	Documento
Efectivo	Ninguno	Robo, error en el cambio, billetes falsos	Ticket o factura
Tarjeta	Comisión del 1,00 %	Devoluciones, fallos del terminal y fraude; abono en 1-2 días	Ticket del terminal
Transferencia	Ninguno o muy bajo	Pocos; el dinero está o no está	Justificante bancario
Recibo domiciliado	Pequeña comisión	Puede devolverse	Orden de domiciliación
Cheque	Bajo	Puede no tener fondos	Cheque
Pagaré	Ninguno si se espera	El firmante puede no pagar	Pagaré
Letra de cambio	Pequeña comisión	El librado puede no aceptar o no pagar	Letra

Qué lleva un pagaré. El **pagaré** es una promesa por escrito de pagar una cantidad en una fecha. Quien lo firma es el **firmante** y quien cobra es el **beneficiario**. Candelario firmaría un pagaré como este:

Documento 3 · Pagaré de Candelario Peñalver

(documento ficticio, modelo didáctico)

Campo	Contenido
Denominación	«Pagaré» escrita en el propio título
Promesa de pago	«Pagaré a Marcelina Montoya (La Fragua) la cantidad de mil ochocientos euros»
Importe en cifra	1.800,00 €
Vencimiento	10 de septiembre de 2027
Lugar de pago	Banco del Llano, oficina de Valdeperal, Alcorna
Fecha y lugar de emisión	12 de julio de 2027, Alcorna
Firma de quien emite	Candelario Peñalver (firmado)

LA NORMA DICE

Ley 19/1985, de 16 de julio, Cambiaria y del Cheque, art. 94: el pagaré contiene la denominación de pagaré, la promesa pura y simple de pagar una cantidad determinada, el vencimiento, el lugar de pago, el nombre de la persona a quien se paga, la fecha y el lugar de emisión y la firma de quien lo emite. Art. 95: si falta alguno de esos requisitos no es pagaré, salvo que sin vencimiento se considera pagadero a la vista y que, sin lugar de pago, vale el de emisión. Art. 7 (aplicable al pagaré por el art. 96): si el importe en letra y en cifra difieren, vale el escrito en letra. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado, arts. 94 a 96.

Cómo se comprueba un pagaré recibido. Al recibirlo, Ruperto lee la cifra y la letra, la fecha de vencimiento y la firma; comprueba que el firmante es quien dice ser y guarda una copia protegida del documento y el original en lugar seguro. Un pagaré con un dato dudoso se devuelve en el momento, cuando aún se puede pedir otro.

Cheque y letra. El **cheque** manda pagar una cantidad a un banco, que ha de ser quien paga; el cheque emitido y pagadero en España se presenta al cobro en quince días desde la fecha de emisión (art. 135).

La **letra de cambio** es una orden de pago que firma el librador para que la pague el librado, que solo queda obligado si la acepta (art. 1). Una letra solo puede vencer en las formas del art. 38: a fecha fija, a un plazo desde la fecha, a la vista o a un plazo desde la vista.

Cómo elige Marcelina. Cada medio tiene un coste, un riesgo y un tiempo de cobro, y ninguno es el mejor para todo. Al particular le cobra en efectivo o con tarjeta. Al profesional conocido, transferencia a 30 días. El pagaré solo lo acepta con un importe limitado, con el firmante identificado y con el vencimiento a más tardar de 60 días.

ACTIVIDADES

7. Completa de memoria los siete requisitos del pagaré de Candelario y subraya el que, si faltara, haría que el documento ya no fuese un pagaré.
8. Un cliente ofrece pagar 1.200,00 € con un cheque. Indica en qué plazo hay que presentarlo, qué riesgo corre La Fragua y qué comprobaciones haría Ruperto antes de aceptarlo.
9. Elige el medio de pago más adecuado y justifica: a) una compra de 8,50 € de una vecina; b) un pedido de 3.000,00 € de una constructora desconocida; c) un albañil habitual que compra cada semana.

8.4 Efectos comerciales y remesas

Un efecto comercial documenta un cobro o un pago con fecha. Antes de depender de él, hay que comprobarlo y guardarlo con orden.

Qué es un efecto. Un **efecto comercial** es un documento que recoge un derecho de cobro o una obligación de pago, normalmente con vencimiento: un pagaré, una letra o un recibo. Quien lo recibe como beneficiario es acreedor de un papel que vale lo que valga la solvencia de quien lo firmó. Se puede guardar hasta el vencimiento, ingresar para su cobro en el banco o negociar con él (apartado 8.5).

La remesa. Una **remesa** es la lista de efectos que se entrega al banco de una vez, con los datos de cada uno. El banco puede **gestionar el cobro** (los presenta al vencimiento y abona el dinero, con una comisión pequeña) o **descontarlos** (adelanta el dinero con un coste). La documentación de la remesa la prepara Ruperto con una hoja que cuadra el total.

Documento 4 · Remesa n.º 1 de La Fragua, para gestión de cobro

(borrador ficticio)

Efecto	Librado o firmante	Vencimiento	Importe
Pagaré	Candelario Peñalver	viernes 10/09/2027	1.800,00 €
Letra	Reformas Alcorna, S.L. (ficticia)	jueves 30/09/2027	925,00 €
Total de la remesa			**2.725,00 €**

Seis pasos para preparar una remesa

1. Revisar cada efecto: denominación, importe, vencimiento, firma y beneficiario correctos.
2. Ordenarlos por fecha de vencimiento y numerarlos.
3. Anotar el total y comprobarlo con la suma de la hoja.
4. Elegir con el banco: gestión de cobro o descuento.
5. Entregar la remesa y guardar copia del resguardo.
6. Anotar en el calendario cada vencimiento y comprobar el abono el día siguiente.

Si el efecto no se paga. Un **impagado** es un efecto que el firmante no atiende al vencimiento. El banco lo devuelve a La Fragua (y, si ya se había descontado con recurso, como en el caso, le carga el importe más los gastos de devolución).

Marcelina no pierde la deuda, pero tiene que reclamar y, si no hay acuerdo, acudir a un abogado: un coste de tiempo y dinero que se evita comprobando antes la solvencia del cliente.

Qué mirar antes de aceptar un efecto

- ¿Quién firma es de verdad quien compra o responde por él?
- ¿Tiene historial de pagos con la tienda?
- ¿El importe y el plazo caben en el límite que La Fragua fijó para ese cliente?
- ¿El vencimiento cae en día hábil? Si cae en sábado, domingo o festivo, el cobro se hace el siguiente día hábil.

PARA SABER MÁS

Un efecto aceptado y guardado en un cajón no cuenta como caja hasta el día del cobro. En la previsión de tesorería se anota el efecto en el mes en que se espera el abono (el vencimiento o el siguiente día hábil), no en el mes en que se vendió.

ACTIVIDADES

10. Ordena por vencimiento y suma los tres efectos de una remesa: letra de 450,00 € que vence el 30/04/2027, letra de 380,00 € que vence el 14/05/2027 y pagaré de 900,00 € que vence el 14/06/2027. ¿En qué día de la semana vence cada una?
11. El pagaré de Candelario vence el viernes 10/09/2027. Si el vencimiento hubiera sido el domingo 12/09/2027, ¿qué día se cobraría y en qué mes entraría el dinero en la previsión?
12. Escribe cuatro preguntas que harías a un cliente profesional nuevo antes de aceptar un efecto de 1.800,00 €.

8.5 Descontar un efecto: cuánto cuesta

Descontar un pagaré adelanta el dinero, pero se paga por adelantarlo. La decisión se toma con números, no con prisa.

Qué es descontar. Descontar un efecto es cobrarlo antes de su vencimiento: el banco adelanta el importe, menos unos intereses y una comisión, y se queda con el efecto para cobrarlo él. Si el firmante no paga, el banco lo devuelve y carga el importe a La Fragua: el riesgo de impago sigue siendo de Marcelina (descuento con recurso, el del caso).

La fórmula del descuento

- **Intereses = nominal × tipo anual × días ÷ 360.** El banco del caso cuenta el año comercial de 360 días.
- **Comisión = nominal × porcentaje**, con un mínimo de 6,00 € en el caso.

- **Líquido = nominal – intereses – comisión.** Es lo que ingresa el banco.

Para el pagaré de Candelario, descontado el 12/07/2027 con vencimiento a 60 días (10/09/2027): intereses 1.800,00 × 0,07 × 60 ÷ 360 = **21,00 €**; comisión del 0,50 %: 1.800,00 × 0,005 = **9,00 €** (mayor que el mínimo de 6,00 €); líquido 1.800,00 − 21,00 − 9,00 = **1.770,00 €**. El descuento cuesta 30,00 €, el 1,67 % del nominal.

¿Cuánto cuesta de verdad? Los 30,00 € se pagan para adelantar 1.770,00 € durante 60 días: 30,00 ÷ 1.770,00 × 360 ÷ 60 = 10,17 % anual (tasa simple anualizada, no la TAE del contrato). Es más que el 7 % del tipo, porque se suma la comisión y se paga por anticipado.

Qué papel recibe y cómo se anota. El banco entrega una liquidación con el nominal, los intereses, la comisión y el líquido. Los intereses y la comisión son un gasto financiero de La Fragua (no una venta, no se factura a Candelario) y se anotan el día del abono, no el del vencimiento.

La venta a Candelario se factura por su importe (unidad 9) y el pagaré solo cambia la forma de cobrar. Cuando el banco abona el líquido, Ruperto lo anota en la hoja de tesorería el mismo día y quita el pagaré de la lista de efectos pendientes, para no contarlo dos veces.

Documento 5 · Las tres decisiones para el pagaré de Candelario

(caja en euros)

Opción	Julio	Agosto	Sept.	Coste
A. Esperar al vencimiento	1.554,08	594,76	3.265,44	0,00 €
B. Descontar el 12/07	3.324,08	2.364,76	3.235,44	30,00 €
C. Esperar y pedir 30 días de las compras de agosto	1.554,08	6.372,36	3.265,44	0,00 €

En A y C la caja de septiembre vuelve a 3.265,44 €; en B queda 30,00 € por debajo, porque el coste del descuento no se recupera. La opción C solo funciona si los proveedores aceptan; si no, se aplica la B.

Qué decide Marcelina. Elige C: esperar el pagaré, pedir a Herrajes Pedrosa, Pinturas Ledesma y Distribuciones Orduña 30 días para las compras de agosto (5.777,60 €) y descontar solo si alguno se niega y el banco aprueba el descuento. Escribe la decisión en la hoja de tesorería, con fecha y sus condiciones; si algún proveedor no acepta, pasa a la opción B.

ACTIVIDADES

13. Calcula intereses, comisión y líquido de descontar un efecto de 2.400,00 € a 45 días, con un tipo del 7 % anual y una comisión del 0,50 % (mínimo 6,00 €).
14. Calcula el coste del descuento del pagaré de Candelario si en lugar de 60 días fuera a 90 días, y compáralo con esperar al vencimiento: ¿qué ganarías y qué perderías?
15. Escribe, para el pagaré de Candelario, la liquidación del banco: nominal, intereses, comisión y líquido. Señala qué parte es gasto financiero.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El pagaré de Candelario y la caja de agosto

Caso ficticio. Miércoles 28/04/2027. Marcelina comprueba su previsión de tesorería y decide qué hace con el pagaré.

Paso 1. La previsión base

Mes de 2027	Caja final
mayo	3.885,28 €
junio	3.892,76 €
julio	3.354,08 €
agosto	2.394,76 €
septiembre	3.265,44 €
octubre a diciembre	de 3.450,64 € a 7.131,80 €

Con caja inicial de 4.500,00 € y las retiradas de 1.000,00 € al mes, el mínimo es agosto: 2.394,76 € (alarma amarilla).

Paso 2. El pagaré. Candelario hará un pedido de 1.800,00 € el lunes 12/07/2027 y pagará con un pagaré a 60 días que vence el viernes 10/09/2027. La previsión de julio ya contaba esa venta como cobrada.

Paso 3. El descuento. Intereses 1.800,00 × 0,07 × 60 ÷ 360 = 21,00 €; comisión 0,50 % = 9,00 €; líquido 1.770,00 €; coste 30,00 €.

Paso 4. Tres opciones

Opción	Caja de julio	Caja de agosto	Coste
Esperar	1.554,08 €	594,76 €	0,00 €
Descontar	3.324,08 €	2.364,76 €	30,00 €
Esperar y 30 días en las compras de agosto	1.554,08 €	6.372,36 €	0,00 €

Paso 5. Decisión. Marcelina acepta el pagaré, espera al vencimiento y pide a los proveedores 30 días para las compras de agosto. Si alguno se niega y el banco lo aprueba, descuenta el pagaré el 12/07.

RESULTADO

Caja mínima de agosto 2.394,76 € sin pagaré; con pagaré esperado bajaría a 594,76 €. Descuento: 21,00 € de intereses, 9,00 € de comisión y 1.770,00 € líquidos. Se espera el pagaré y se piden 30 días para las compras de agosto (5.777,60 €): la caja de agosto sube a 6.372,36 € y vuelve a 3.265,44 € en septiembre.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Cuánto cuesta descontar el pagaré y qué parte es comisión? b) ¿Por qué la opción C solo es una decisión si los proveedores la aceptan?

PRÁCTICA

Tesorería, descuento y remesa de Pedal Norte

Caso ficticio. Pedal Norte es un taller y tienda de bicicletas. La persona titular empieza marzo con 3.000,00 € en caja. Cobros y pagos previstos: marzo 7.800,00 € y 8.900,00 €; abril 9.400,00 € y 9.700,00 €; mayo 10.600,00 € y 10.300,00 €; junio 10.200,00 € y 10.150,00 €. Tiene tres efectos: una letra de 450,00 € (vence el 30/04/2027), otra de 380,00 € (14/05/2027) y un pagaré de 900,00 € emitido el 16/03/2027 a 90 días. El banco descuenta al 6,50 % anual con comisión del 0,60 % (mínimo 5,00 €).

Encargo. En una hoja de cálculo (archivos GPC_UD08_INI, GPC_UD08_SOL y GPC_UD08_VAR): 1) completa la previsión de tesorería de marzo a junio; 2) calcula el descuento del pagaré (año de 360 días); 3) prepara el borrador de remesa con los tres efectos ordenados por vencimiento; 4) escribe una conclusión sobre si conviene descontar.

Plantilla GPC-P08 · Tesorería y descuento de Pedal Norte

Campo	Tu respuesta
Identificador	
Datos de partida: caja inicial, cobros, pagos y efectos	
Caja final de cada mes y mes más bajo	
Descuento: intereses, comisión y líquido	
Remesa: orden por vencimiento y total	
Comprobación: el total de la remesa y la suma del descuento	
Incidencia y corrección	

Variante. El mismo pagaré de 900,00 € a 120 días (mismo tipo y comisión): calcula el coste del descuento y compáralo con esperar al vencimiento.

Lista de cotejo

☐ Caja final calculada mes a mes.
☐ Año de 360 días y comisión incluida.
☐ Efectos ordenados por vencimiento.
☐ Fechas con día de la semana.

LECTURA Y DEBATE

Ceferina y el pagaré que no llegó



Relato ficticio. Ceferina tiene un pequeño taller de carpintería. Una constructora le encargó material por 6.400,00 € y, como era un cliente grande, aceptó que le pagase con un pagaré a 90 días. Lo guardó en un cajón y puso en el calendario de pared, con un círculo rojo, el día del vencimiento.

Cada semana, Ceferina cuenta los días que faltan, sentada ante el calendario de su oficina. Mientras tanto compra madera a crédito y paga a sus proveedores con el dinero que le queda. No se pregunta si la constructora tiene dinero ni mira cómo le va. Un mes antes del vencimiento, la noticia le llega por una vecina: la constructora ha cerrado.

El pagaré se devuelve impagado y Ceferina tiene que reclamar. Lo que perdió no fueron solo 6.400,00 €: fueron tres meses en los que pensó que tenía dinero y no lo tenía. Desde entonces pide referencias, limita el importe de los efectos y revisa cada mes a quién le debe cobrar.

Preguntas. 1) ¿Qué riesgo no midió Ceferina al aceptar el pagaré? 2) ¿Qué señales de aviso podía haber visto antes del vencimiento? 3) ¿Qué regla pondrías en tu tienda para aceptar un efecto?

APRENDE CON LA IA

Marcelina pregunta a un asistente de IA cuánto le cuesta descontar el pagaré de 1.800,00 € a 60 días al 7 % con una comisión del 0,50 %. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Los intereses son 1.800,00 × 7 % × 60 ÷ 365 = 20,71 €. La comisión no hace falta contarla porque el banco no la cobra en estos casos. El banco ingresa el nominal completo, 1.800,00 €, el mismo día, porque el pagaré ya está firmado y no hay riesgo.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (año comercial de 360 días: intereses de 21,00 €; comisión de 9,00 €; líquido de 1.770,00 €; el riesgo de impago sigue en La Fragua) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica con un ejemplo de La Fragua la diferencia entre un ingreso y un cobro.
17. ¿Qué datos hay que sumar y restar para obtener la caja final de un mes? ¿Cuál fue el mes más bajo de La Fragua y de cuánto?
18. Escribe las tres alarmas de liquidez del caso y la acción de cada una.
19. Nombra cuatro medios de pago y un riesgo de cada uno.
20. ¿Cuáles son los requisitos de un pagaré según el art. 94 y qué pasa si falta el vencimiento?
21. Escribe la fórmula del descuento de un efecto y di cuántos días tiene el año comercial del caso.

Aplica

22. Aplica la variante a La Fragua: el pagaré de 1.800,00 € a 90 días. Calcula intereses, comisión, líquido y coste, y di qué día vence y cuándo se cobraría.
23. Con el pagaré esperado y retiradas de 700,00 € en agosto, calcula la caja de agosto sin pedir plazo a los proveedores y di qué alarma sale.
24. Prepara el borrador de remesa de La Fragua con el pagaré de Candelario y la letra de Reformas Alcorna (925,00 €, 30/09/2027) y comprueba el total.
25. Redacta tres reglas para aceptar efectos en La Fragua: importe máximo, plazo máximo y qué se comprueba del firmante.

Investiga

26. Busca en boe.es los arts. 94 y 95 de la Ley 19/1985 y anota la fecha de la última versión, el ámbito (el pagaré) y qué no permite concluir (por ejemplo, el tipo de interés que cobrará tu banco).
27. Busca en la web de una entidad bancaria o de un supervisor bancario información sobre el descuento comercial; anota la fuente, la fecha, el ámbito y qué no permite concluir sobre el banco del caso.

MI COMERCIO PASO A PASO · PASO 8 · PREVISIÓN DE TESORERÍA Y DECISIÓN SOBRE UN EFECTO

Guarda en la carpeta 00 Mi comercio paso a paso el archivo UD08_P01_Tesoreria_v01 con la previsión de tesorería de mayo a diciembre de 2027, la hoja con las alarmas, el cálculo del descuento del pagaré y el borrador de remesa, con una frase que explique qué decides y por qué. Evidencia: la hoja con las fórmulas visibles y la decisión por escrito, con fecha.

Comprueba tu expediente: la caja final de cada mes enlaza con la inicial del siguiente; el mínimo es agosto (2.394,76 €, escenario base sin pagaré diferido); el descuento usa año de 360 días, comisión y líquido de 1.770,00 €; la remesa suma el total; hay una alarma por mes.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: pagaré entregado por Candelario Peñalver

Documento ficticio, entregado el lunes 12/07/2027 a La Fragua. Contiene **cinco errores**; no todos invalidan el pagaré.

N.º	Campo	Contenido
1	Denominación y promesa	«Pagaré» · promesa de pagar a «La Fragua»
2	Importe en cifra	1.800,00 €
3	Importe en letra	«mil trescientos euros»
4	Vencimiento	(en blanco)
5	Fecha y lugar de emisión	«31 de junio de 2027», Alcorna
6	Firma de quien emite	(sin firma)

Encargo. Señala los cinco errores, di cuáles invalidan el pagaré y cuáles suple la ley (art. 95) y escribe cómo debería estar cumplimentado. Indica qué importe valdría si no se corrigiera la diferencia entre cifra y letra.

Pista. Repasa el Documento 3 campo a campo y compara cada fila con el pagaré que ha entregado Candelario. Antes de aceptar un efecto, Ruperto hace siempre la misma lectura: quién promete, cuánto, cuándo vence, dónde se paga y quién firma. Lo que falte se pide en el momento, con el cliente delante, porque devolver un pagaré mal hecho una semana después es mucho más difícil que no aceptarlo.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. En la previsión de tesorería, la caja final de un mes se calcula como…
a) caja inicial + cobros − pagos.
b) ventas − gastos.
c) ventas + préstamo.

2. La caja más baja de La Fragua en 2027, según la previsión, es la de…
a) mayo, con 3.885,28 €.
b) agosto, con 2.394,76 €.
c) diciembre, con 7.131,80 €.

3. Con las alarmas del caso, una caja prevista de 2.394,76 € a fin de mes es…
a) verde.
b) amarilla.
c) roja.

4. Si se espera al pagaré de Candelario, la caja de agosto baja a…
a) 594,76 €.
b) 1.770,00 €.
c) 2.364,76 €.

5. Un efecto comercial es…
a) una compra al contado.
b) un documento que recoge un cobro o un pago con vencimiento.
c) un descuento en la factura.

6. Si a un pagaré le falta la firma de quien lo emite, el documento…
a) vale igual.
b) no se considera pagaré.
c) vale a la vista.

7. Para descontar 1.800,00 € a 60 días al 7 % anual (año de 360 días) los intereses son…
a) 21,00 €.
b) 20,71 €.
c) 126,00 €.

8. Con una comisión del 0,50 % (mínimo 6,00 €), la comisión de 1.800,00 € es…
a) 6,00 €.
b) 9,00 €.
c) 0,50 €.

9. El líquido del pagaré de Candelario descontado a 60 días es…
a) 1.800,00 €.
b) 1.779,29 €.
c) 1.770,00 €.

10. La opción que elige Marcelina para agosto es…
a) descontar el pagaré el 12/07.
b) esperar el pagaré y pedir 30 días de las compras de agosto.
c) rechazar el pagaré.

Ya sé…

- ☐ montar una previsión de tesorería y localizar su caja mínima.
- ☐ fijar alarmas y ajustar cobros y pagos.
- ☐ elegir el medio de pago y revisar un pagaré.
- ☐ preparar una remesa de efectos.
- ☐ calcular intereses, comisión y líquido de un descuento.
- ☐ decidir entre descontar y esperar con números.
- ☐ distinguir beneficio de caja y explicar por qué un préstamo no es un ingreso.
- ☐ comparar el coste de un descuento a 60 y a 90 días.
- ☐ anotar cada efecto en el mes en que vence, no en el mes en que se vendió.



UNIDAD 9

Cada venta deja su factura

Bloque 2 · Gestionar el comercio

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Elegir el documento de venta que corresponde: ticket, factura simplificada o factura completa.
- Calcular la base, el tipo y la cuota del IVA de una venta.
- Distinguir el IVA que se liquida (el servicio de llaves) del que se repercute pero no se liquida (la mercancía en recargo de equivalencia).
- Preparar una factura en una hoja de cálculo, con numeración y totales que cuadren.
- Anotar las facturas emitidas del servicio, conservarlas y saber qué cambia con la factura electrónica.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 13/05/2027. La Fragua lleva diez días abierta. Candelario Peñalver, albañil autónomo, deja sobre el mostrador cuatro botes de pintura plástica, seis de pintura tintada y veinte packs de bombillas: **518,60 €**. Además encarga doce copias de llaves: **42,00 €**. Pide factura. Marcelina Montoya nunca ha hecho una factura completa. Hay que decidir:

- qué documento hay que emitir y si basta un ticket;
- qué parte del IVA de la venta se liquida en el modelo 303 y qué desglose lleva la factura completa;
- cómo se anota y cuánto tiempo se guarda.

Clemencia Lorente, de la Gestoría Lorente, atiende la duda por videollamada desde el ordenador del mostrador.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué diferencia hay entre un ticket y una factura? ¿Para qué quiere una factura un albañil?
2. Si el precio de un bote de pintura ya incluye IVA, ¿cómo sacarías cuánto IVA contiene?
3. ¿Crees que una tienda debe ingresar en Hacienda el IVA de todo lo que vende? ¿Por qué?
4. ¿Qué pasaría si dos facturas llevaran el mismo número?



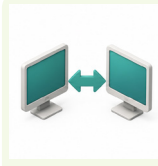
Documentos de venta

9.1



El IVA

9.2



Recargo y llaves

9.3



Hacer facturas

9.4



Registrar y guardar

9.5

9.1 Ticket, factura simplificada y factura completa

Cada venta deja un documento. Lo importante es que sea el correcto para quien compra.

Tres documentos para vender. El **ticket** es el justificante que sale de la caja. Cuando lleva los datos mínimos de la norma es una **factura simplificada**: tiene pocos datos y no identifica a quien compra. La **factura completa** lleva todos los datos, incluidos los de quien compra, y es el documento que necesita una persona empresaria para justificar su gasto y, si le toca, deducirse el IVA.

Cuándo basta una factura simplificada. La obligación de expedir factura se cumple con una simplificada cuando el importe no excede de 400,00 € con IVA incluido o cuando hay que rectificar una factura anterior. Quien compra puede pedir siempre la completa. Para ventas al por menor a consumidores finales la norma admite hasta 3.000,00 € (art. 4.2); los casos del libro usan el límite general de 400,00 €.

Cuándo hay que hacer la completa. Cuando el cliente es una persona empresaria o profesional que actúa como tal, lo normal es la completa, aunque el importe sea pequeño (también le valdría una simplificada con su NIF, su domicilio y la cuota por separado, art. 7.2). Y siempre que el cliente la exija para ejercer un derecho tributario.

Documento 1 · Ticket de La Fragua, martes 04/05/2027

(ejemplo ficticio)

Dato	Contenido
Expedidor	La Fragua · Marcelina Montoya · NIF 00000000A (ficticio)
Número y fecha	0001 · 04/05/2027
2 packs de 3 bombillas LED E27 a 6,50 € (IVA 21 % incluido)	13,00 €
3 copias de llaves a 3,50 € (IVA 21 % incluido)	10,50 €
Total	**23,50 €**

Las llaves son un servicio con IVA: dentro de los 10,50 € hay una base de 8,68 € y una cuota de 1,82 €. Las bombillas son mercancía en recargo de equivalencia: su precio también lleva el 21 %, pero La Fragua no lo liquida (apartado 9.3).

En la venta a Candelario, que es un empresario, la compra de 518,60 € más 42,00 € supera los 400,00 €. Con ambas razones, hace falta una **factura completa**. Marcelina la prepara con la ayuda de Clemencia.

La norma dice. Real Decreto 1619/2012, Reglamento de facturación, art. 2: los empresarios están obligados a expedir factura y copia por sus entregas de bienes y prestaciones de servicios; hay que expedirla siempre cuando el destinatario sea empresario o profesional que actúe como tal, sea cual sea su régimen.

Art. 4: la simplificada vale hasta 400 € con IVA incluido o para rectificar. Art. 7: contenido de la simplificada. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado, arts. 2, 4 y 7.

Qué lleva cada documento. Esta tabla compara lo esencial:

Dato	Ticket o simplificada	Factura completa
Número y fecha de expedición	Sí	Sí
Nombre y NIF de quien vende	Sí	Sí
Nombre, NIF y domicilio de quien compra	No	Sí
Descripción de la venta	Tipo de bienes o servicios	Cada operación con su precio unitario
IVA	Tipo aplicado y total	Tipo, base y cuota por separado
Copia para quien vende	Sí	Sí

CLAVE · EL DOCUMENTO LO MARCA EL CLIENTE Y EL IMPORTE

Particular y hasta 400,00 €: basta el ticket. Empresario o profesional que lo pide, o más de 400,00 €: factura completa. En cualquier caso, quien vende guarda la copia.

ACTIVIDADES

1. Elige el documento y justifica: a) una vecina compra 23,50 € y no pide nada; b) un pintor autónomo pide factura por 310,00 €; c) un albañil compra 38,00 € y pide factura a su nombre; d) Candelario devuelve dos packs de bombillas ya facturados.
2. Escribe los datos mínimos que debe llevar el ticket de La Fragua para valer como factura simplificada y compáralos con el Documento 1.
3. Explica por qué la venta a Candelario (560,60 €) no puede quedarse en un ticket y en qué plazo tiene que expedir Marcelina la factura.

9.2 El IVA en una venta

El IVA que se liquida no es un ingreso de la tienda: se cobra al cliente por cuenta de la Hacienda.

Los tres números del IVA. Cuando una venta está sujeta al IVA, el precio se descompone en tres cifras:

1. La **base imponible** es el precio sin impuesto.
2. El **tipo de gravamen** es el porcentaje que se aplica; el tipo general es el 21 %.
3. La **cuota** es el IVA en euros: base × tipo.

El total que paga el cliente es base más cuota. Quien vende **repercute** el IVA al cliente; quien compra lo **soporta** al pagar la factura. Existen tipos reducidos para productos concretos, pero en La Fragua los dos casos del libro son el 21 % y el recargo de equivalencia.

Dos direcciones de cálculo. Cuando se parte de la base:

- cuota = base × 0,21;
- total = base + cuota.

Cuando se parte del total con IVA incluido (como en el precio de 3,50 € de una copia de llave):

- base = total ÷ 1,21;
- cuota = total − base.

Documento 2 · Las doce copias de Candelario

(IVA 21 % incluido)

Concepto	Importe
12 copias de llaves × 3,50 € (total con IVA)	42,00 €
Base imponible (42,00 ÷ 1,21)	34,71 €
Cuota de IVA (34,71 × 0,21 = 7,2891)	7,29 €
Comprobación: base + cuota	42,00 €

El error más frecuente. Calcular el 21 % sobre el total: 42,00 × 0,21 = 8,82 €. Esa cifra es un 21 % de algo que ya incluye IVA, y la cuota correcta es 7,29 €.

En una hoja de cálculo se escribe así (separador «;», funciones en español como en una hoja española): la base es `=REDONDEAR(D8/1,21;2)` y la cuota es `=D8-E8`. Se redondea la base y la cuota se obtiene por diferencia, para que la suma cuadre siempre con el total.

Qué IVA lleva cada venta. Todas las ventas llevan IVA, pero no todo se liquida. En la mercancía va incluido en el precio y se repercute, pero La Fragua no lo liquida (apartado 9.3). En las llaves se repercute y se declara: la cuota se ingresa o se compensa con el IVA soportado (unidad 11).

ACTIVIDADES

4. Calcula la base y la cuota de 20 copias de llaves a 3,50 € con IVA incluido.
5. Un cliente compra un servicio con una base de 120,00 €. Calcula la cuota del 21 % y el total que paga.
6. Una compañera dice que el IVA de las doce copias es 8,82 €. Explica qué error comete y cuál es la cuota correcta.

9.3 Recargo de equivalencia y sector diferenciado

Una misma factura lleva IVA en sus dos partes, pero solo una se liquida. Hay que saber por qué.

Qué es el recargo de equivalencia. Es un régimen especial del IVA para los comerciantes minoristas personas físicas. Cuando La Fragua compra mercancía a Herrajes Pedrosa, Pinturas Ledesma o Distribuciones Orduña, el proveedor le repercute el IVA (21 %) y además un **recargo** (5,2 %). La Fragua los paga y no puede deducirlos: son **coste**. A cambio, al vender la mercancía repercute el IVA incluido en el precio, pero no lo liquida ni lo ingresa (art. 154).

Un ejemplo de compra. La pintura plástica blanca mate de 15 L cuesta 31,00 € de base. El proveedor factura:

Concepto	Importe
Base	31,00 €
IVA 21 %	6,51 €
Recargo de equivalencia 5,2 % (sobre la base)	1,61 €
Total que paga La Fragua	39,12 €

Esos 39,12 € son el coste real de la pintura. La Fragua la vende a 58,90 €, precio total que paga el cliente: ya incluye el 21 % (base 48,68 € e IVA 10,22 €), así que no suma ningún IVA más ni lo liquida.

El servicio de llaves es otra actividad. Copiar llaves es una prestación de servicios, y no una venta de mercancía. Según la norma del recargo, quien hace otras actividades sujetas al IVA tiene en ellas un **sector diferenciado**: se rige por el régimen general.

Por eso las copias de llaves llevan IVA repercutido, deducen el IVA de lo que cuesta ese servicio (por ejemplo, las llaves en bruto) y se declaran en el modelo trimestral, que prepara la gestoría con los datos del registro.

Documento 3 · Qué lleva cada parte de la factura de Candelario

Parte	Régimen	Qué se escribe	Importe
Pintura plástica, pintura tintada y bombillas	Recargo de equivalencia	Base y cuota repercutida (21 %), que La Fragua no liquida	428,60 € + 90,00 €
Copias de llaves	Régimen general, sector diferenciado	Base, tipo 21 % y cuota, que sí se liquida	34,71 € + 7,29 €
Total de la factura			**560,60 €**

Qué dice la factura. El recargo no exige ninguna mención especial, pero la factura completa lleva tipo y cuota por separado (reglamento de facturación, art. 6.1.g y h) y el minorista repercute el IVA sin sumar el recargo (art. 154.Tres). Por eso la factura de Candelario muestra también la cuota de la mercancía: base 428,60 € y cuota 90,00 €. Lo que La Fragua no hace es liquidarla: ese IVA y el recargo ya los pagó a sus proveedores.

EN TU SECTOR

Ferretería o droguería: la mercancía va en recargo y el servicio de llaves va en régimen general. **Hostelería:** todo el IVA se repercute y se declara. **Servicios a empresas:** nada de recargo; se aplica el general.

La norma dice. Ley 37/1992, del IVA, art. 154: el IVA de los minoristas en este régimen se exige mediante el recargo que repercuten sus proveedores; el minorista repercute la cuota a sus clientes, pero no la liquida por esas operaciones, sin perjuicio de la autoliquidación por otras operaciones no incluidas en el régimen. Art. 161: el recargo general es el 5,2 %.

Reglamento del IVA, art. 61: quien está en el recargo no está obligado a llevar registros contables del IVA por esa actividad, pero sí cumple las obligaciones formales por las otras actividades en régimen general. Siguen los libros del IRPF y la conservación de facturas. Comprueba: boe.es, texto consolidado.



ACTIVIDADES

7. La Fragua compra pintura con una base de 31,00 €. Calcula el IVA, el recargo y el coste real, y explica por qué ninguno de los dos se deduce.
8. En una venta de 3 packs de bombillas a 6,50 € y 4 copias de llaves a 3,50 € (IVA incluido), calcula base y cuota de cada parte y el total, y señala qué cuota se liquida.
9. Explica con tus palabras qué es un sector diferenciado y por qué el servicio de llaves lo es.

9.4 Hacer facturas con una hoja o un programa

Una factura bien hecha no necesita explicaciones: tiene número, fecha, datos de las dos partes y un total que se puede comprobar.

Los datos de una factura completa. Según el art. 6 del reglamento de facturación, lleva como mínimo:

1. Número y, en su caso, serie, con numeración **correlativa**.
2. Fecha de expedición y, si es otra, fecha de la operación.
3. Nombre o razón social, NIF y domicilio de quien vende y de quien compra.
4. Descripción de la operación y precio unitario sin impuesto cuando haya IVA.
5. Tipo, base y cuota de IVA, cuando se repercute.
6. Total.

Numeración y series. La numeración es correlativa: 1, 2, 3… sin saltos ni repeticiones. Una serie distinta evita mezclar las facturas ordinarias con las rectificativas. Al empresario también le serviría una simplificada con su NIF, domicilio y cuota (art. 7.2); el libro usa la completa. Si una factura debe corregirse, no se tacha ni se repite el número: se expide una **factura rectificativa**, en una serie propia, que hace referencia a la original (art. 15). Una factura anulada sin rastro es un hueco que habría que explicar.

Plazo. La factura se expide cuando se realiza la operación (art. 11) o, a un empresario, en el plazo siguiente. Si el destinatario es empresario o profesional, puede expedirse hasta antes del día 16 del mes siguiente a aquel en que se devenga el impuesto. En el caso de Candelario (13/05/2027), el límite sería el 15/06/2027 (antes del día 16), pero Marcelina la emite el mismo día.

Documento 4 · Factura n.º 1 de La Fragua

(documento ficticio, modelo didáctico)

Dato	Contenido
Expedidor	La Fragua · Marcelina Montoya · NIF 00000000A (ficticio) · Calle del Mirador 14, bajo, Alcorna
Destinatario	Candelario Peñalver · NIF 00000001B (ficticio) · Calle de la Era 7, Alcorna
Número y fecha	n.º 1 · jueves 13/05/2027 (fecha de la operación: la misma)

Descripción	Cantidad	Precio	Importe
Pintura plástica blanca mate 15 L	4	58,90 €	235,60 €
Pintura tintada, bote de 4 L	6	25,50 €	153,00 €
Pack de 3 bombillas LED E27	20	6,50 €	130,00 €
Mercancía (precios con IVA incluido)			**518,60 €**
Mercancía, base (518,60 ÷ 1,21)			428,60 €
IVA 21 % sobre 428,60 € (recargo: no se liquida)			90,00 €
Copias de llaves, base	12		34,71 €
IVA 21 % sobre 34,71 € (se liquida)			7,29 €
Total de la factura			**560,60 €**

Cómo se prepara en una hoja. Una pestaña por documento: una para el modelo de factura, otra para el registro. Cada línea multiplica cantidad por precio (`=B12*C12`); el subtotal de mercancía suma las líneas; su base es `=REDONDEAR(518,6/1,21;2)` y su cuota `=518,6-428,6`; en las llaves, `=REDONDEAR(42/1,21;2)` y `=42-34,71`. El total suma bases y cuotas: 428,60 + 90,00 + 34,71 + 7,29 = 560,60 €.

Bases y cuotas que cuadran. Cada parte se divide entre 1,21 para sacar la base y la cuota sale por diferencia: así bases y cuotas suman el total. La cuota de la factura es la que el cliente podrá deducirse si su actividad lo permite (Ley 37/1992, art. 97).

Cuatro comprobaciones antes de entregarla

- El número es el siguiente al último que se usó.
- Los datos de quien compra están completos, con el NIF.
- La suma de las líneas coincide con el subtotal y el total.
- La fecha es la de la operación o, si es otra, constan las dos.

- Cada cuota de IVA es el 21 % de su base y no del total: 90,00 € en la mercancía y 7,29 € en las llaves.

Con un programa de gestión. Un programa de facturación bien configurado propone el siguiente número, no deja repetir uno, calcula las sumas y guarda la copia. Aun así, la persona que factura revisa los datos y los importes, porque el programa no sabe si el precio que se tecleó es el correcto. Por eso Marcelina imprime la primera factura y la repasa con Ruperto antes de entregarla.

PARA SABER MÁS

Una factura puede expedirse en papel o en formato electrónico. Lo que exige la norma es que se garantice la autenticidad de quién la emite, la integridad de su contenido y su legibilidad durante todo el periodo de conservación (art. 8).

ACTIVIDADES

10. Prepara la factura n.º 3 del miércoles 19/05/2027: 2 botes de pintura plástica blanca mate de 15 L a 58,90 € y 8 copias de llaves a 3,50 €, con IVA incluido. Calcula base y cuota de cada parte y el total.
11. Escribe las fórmulas de hoja para la base, la cuota y el total del servicio de la actividad 10.
12. Marcelina descubre, tras entregar la factura n.º 1, que el precio de una línea estaba mal. Explica qué documento tiene que expedir y por qué no puede cambiar el original.

9.5 Libros registro, conservación y factura electrónica

Emitir la factura es la mitad del trabajo. La otra mitad es anotarla y guardarla.

Qué se registra. La obligación de llevar registros del IVA no recae sobre la mercancía en recargo: La Fragua no está obligada a llevar registros contables de IVA por esa actividad.

Pero el servicio de llaves sí es régimen general, y en él se cumplen las obligaciones formales generales: se anotan las facturas emitidas del servicio y las facturas recibidas de ese sector, y se anotan aparte, con separación, las facturas recibidas de la mercancía en recargo.

Documento 5 · Registro de facturas emitidas del servicio de llaves

(extracto, mayo de 2027)

N.º	Fecha	Cliente	NIF	Base	Tipo	Cuota	Total
1	13/05/2027	Candelario Peñalver	00000001B (ficticio)	34,71 €	21 %	7,29 €	42,00 €

Qué se anota y qué no. En el registro se anota la parte de la factura n.º 1 que lleva IVA (34,71 € y 7,29 €); los 518,60 € de mercancía (cuota 90,00 €) no se anotan como IVA repercutido, porque no se liquida. La venta cuenta igual en los ingresos de la tienda: el IVA de la mercancía es parte del precio que paga el cliente, no un impuesto que la tienda ingrese.

Pero la factura completa se guarda entera (con las dos partes) en la carpeta de emitidas, porque es el justificante de la venta ante Candelario y ante la Hacienda.

Conservación. Las copias de las facturas expedidas y las facturas recibidas se conservan durante el plazo previsto en la Ley General Tributaria, que con carácter general es de cuatro años de prescripción (arts. 66 y 67); los libros y la documentación mercantil se guardan seis años (Código de Comercio, art. 30, unidad 10), con su contenido original, en orden y con acceso inmediato (arts. 19 y 20 del reglamento de facturación). Pueden guardarse en papel o en formato electrónico si se garantiza que no se alteran. Lo importante es poder encontrarlas enseguida.

Factura electrónica: lo que se sabe hoy. La norma permite expedir facturas por cualquier medio, también electrónico (art. 8). Las obligaciones nuevas sobre facturación electrónica entre empresas y sobre los programas de facturación están en proceso de cambio: este libro no las enseña como obligación vigente. Antes de usarlas, se consulta la versión vigente en la sede electrónica de la administración tributaria.

LA NORMA DICE

Real Decreto 1619/2012, art. 19: los empresarios conservan las facturas recibidas y las copias de las expedidas durante el plazo de la Ley General Tributaria. Art. 20: la conservación puede ser en papel o por medios electrónicos si garantiza la autenticidad, la integridad y la legibilidad. Ley 58/2003, arts. 66 y 67: prescriben a los cuatro años el derecho a liquidar y a exigir el pago. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado.



ACTIVIDADES

13. Anota en el registro de facturas emitidas del servicio la factura n.º 3 de la actividad 10 (miércoles 19/05/2027), con base, tipo, cuota y total.
14. Indica qué se anota y qué no del IVA de la factura n.º 1 y justifica la respuesta con el recargo de equivalencia.
15. ¿Durante cuánto tiempo guarda La Fragua la copia de la factura n.º 1? Explica de dónde sale ese plazo.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La primera factura de La Fragua

Caso ficticio. Jueves 13/05/2027. Candelario Peñalver compra mercancía y encarga copias de llaves. Marcelina decide qué documento emite y cómo lo anota.

Paso 1. El documento. Candelario es empresario (albañil autónomo) y el importe es 518,60 € + 42,00 € = 560,60 €, más de 400,00 €. Hace falta factura completa, con los datos de las dos partes.

Paso 2. La mercancía

Línea	Cálculo	Importe
Pintura plástica blanca mate 15 L	4 × 58,90 €	235,60 €
Pintura tintada de 4 L	6 × 25,50 €	153,00 €
Pack de 3 bombillas LED E27	20 × 6,50 €	130,00 €
Mercancía		**518,60 €**

Es mercancía en recargo: base 518,60 ÷ 1,21 = 428,60 €; cuota 90,00 €, que figura en la factura y no se liquida.

Paso 3. El servicio de llaves. 12 copias × 3,50 € = 42,00 € con IVA incluido. Base: 42,00 ÷ 1,21 = 34,71 €; cuota: 42,00 − 34,71 = 7,29 €.

Paso 4. El total y la fecha. 428,60 + 90,00 + 34,71 + 7,29 = **560,60 €**. La factura es la n.º 1, fechada el 13/05/2027 (el límite habría sido el 15/06/2027).

Paso 5. El registro. En el registro del servicio se anota una fila con la base de 34,71 €, la cuota de 7,29 € y el total de 42,00 €. Los 90,00 € de la mercancía no se anotan: no se liquidan.

Paso 6. La entrega. Se entrega el original a Candelario y se guarda la copia en la carpeta «emitidas», por orden de número.

Paso 7. La comprobación final

Control	Resultado
Mercancía: 235,60 + 153,00 + 130,00	518,60 € = 428,60 + 90,00
Llaves: base + cuota	34,71 + 7,29 = 42,00 €
Total: 518,60 + 42,00	560,60 €
Cuota sobre la base: 34,71 × 21 %	7,29 €

RESULTADO

Factura n.º 1 de 560,60 €: mercancía 428,60 € + 90,00 € (no liquidada) y servicio 34,71 € + 7,29 €. Solo las llaves entran en el registro y en la liquidación del IVA.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no basta un ticket con Candelario? b) ¿Por qué no se liquidan los 90,00 € de IVA de la mercancía?

PRÁCTICA

La factura de Pedal Norte

Caso ficticio. Pedal Norte es un taller y tienda de bicicletas. El martes 05/10/2027 vende a una escuela infantil (cliente empresario; inventa tú sus datos, con un NIF ficticio) una bicicleta infantil por 189,00 € (precio con IVA incluido, mercancía en recargo de equivalencia) y hace la reparación de otra bicicleta por 35,00 € con IVA del 21 % incluido.

Encargo. En una hoja de cálculo (archivos GPC_UD09_INI, GPC_UD09_SOL y GPC_UD09_VAR): 1) prepara la factura n.º 1 de Pedal Norte con las dos líneas, la base y la cuota de cada una y el total; 2) comprueba que el total es 224,00 €; 3) anota la reparación en un registro de facturas emitidas del servicio; 4) escribe una nota de qué se anota y qué no.

Plantilla GPC-P09 · Factura y registro de Pedal Norte

Campo	Tu respuesta
Número, serie y fecha	
Datos de quien vende y de quien compra	
Línea de mercancía: base, tipo y cuota (no se liquida)	
Línea de servicio: base, tipo y cuota (se liquida)	
Total y comprobación de la suma	
Anotación en el registro del servicio	
Qué se anota y qué no	

Variante. La misma venta (224,00 €) a un cliente particular: indica qué documento basta, qué datos de la plantilla ya no hacen falta y cuáles siguen siendo imprescindibles.

Lista de cotejo

☐ Número correlativo y fecha con día de la semana.

☐ Mercancía y servicio con base y cuota.

☐ El 21 % se calcula sobre la base.

☐ El total de la factura coincide con la suma de las líneas.

LECTURA Y DEBATE

Anacleto y la factura olvidada



Relato ficticio. Anacleto es carpintero. Una tarde de otoño terminó una puerta para un cliente que se la había encargado de palabra, la colocó y se fue con un «ya hablaremos». Esa semana tuvo mucho trabajo: se le pasó la factura y pensó que la haría el mes siguiente.

Pasaron los meses. Cuando por fin llamó, el cliente no recordaba el importe, ni si había pagado una señal, ni la fecha. Anacleto no tenía número, ni copia, ni nada escrito en su carpeta: solo el recuerdo de una puerta bien colocada. Tuvo que aceptar lo que decía el cliente, que era menos de lo acordado.

Desde entonces Anacleto numera cada factura el mismo día y guarda una copia por orden. «Una factura no es un papel para el cliente —dice—; es mi memoria».

Preguntas. 1) ¿Qué perdió Anacleto por no facturar a tiempo? 2) ¿Qué ventaja tiene numerar siempre las facturas? 3) ¿Qué documento habría evitado la discusión?

APRENDE CON LA IA

Marcelina pregunta a un asistente de IA qué IVA debe poner en la factura de Candelario. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Debes desglosar el 21 % de IVA en todas las líneas: 518,60 € × 21 % = 108,91 € de la mercancía y 42,00 € × 21 % = 8,82 € de las llaves. Todo ese IVA se declara cada trimestre. Y sin factura completa no puedes vender a un albañil: sin ella, la venta no es válida.»

Tu tarea. Localiza los fallos y rebátelos con los datos del caso (la cuota de la mercancía va incluida en el precio: 518,60 ÷ 1,21 = 428,60 € de base y 90,00 € de cuota, no 108,91 €, y no se liquida; la cuota de las llaves es 7,29 € y es el único IVA que se declara; sí se puede vender sin factura completa, pero hay que expedirla a un empresario) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica la diferencia entre ticket, factura simplificada y factura completa.
17. Escribe cinco datos que debe llevar una factura completa.
18. Escribe cómo se obtienen la base y la cuota de un precio con IVA incluido.
19. ¿Por qué La Fragua no liquida el IVA de la mercancía aunque figure en la factura?
20. ¿Qué es un sector diferenciado y qué servicio de La Fragua lo es?
21. ¿En qué plazo debe expedirse una factura cuando el cliente es empresario?

Aplica

22. Aplica la variante a La Fragua: la venta del Documento 1 (23,50 €) a una vecina. Indica el documento, los datos que lleva y la cuota de las llaves.
23. Candelario devuelve 2 packs de bombillas (13,00 €) de la factura n.º 1. Indica el documento que se expide, el importe de la mercancía y el total tras la devolución.
24. Calcula base, cuota y total de 15 copias de llaves a 3,50 € con IVA incluido.
25. Redacta cuatro comprobaciones que haga Ruperto antes de entregar una factura.

Investiga

26. Busca en boe.es los arts. 4 y 6 del Real Decreto 1619/2012 y anota la fecha de la última versión, el ámbito (obligaciones de facturación) y qué no permite concluir (por ejemplo, qué programa de facturación usar).
27. Busca en la sede electrónica de la administración tributaria información sobre facturación electrónica; anota la fuente, la fecha, el ámbito y qué no permite concluir sobre las obligaciones de La Fragua.

MI COMERCIO PASO A PASO · PASO 9 · PRIMERA FACTURA Y REGISTRO DE FACTURAS EMITIDAS

Guarda en la carpeta 00 Mi comercio paso a paso el archivo UD09_P01_Facturas_v01 con la factura n.º 1 de La Fragua y el registro de facturas emitidas del servicio de llaves, con una nota de qué se anota y qué no. Evidencia: la hoja con las fórmulas visibles y la nota, con fecha.

Comprueba tu expediente: la factura es la n.º 1, fechada el 13/05/2027; la mercancía suma 518,60 € (base 428,60 € e IVA 90,00 €, no liquidado); las llaves tienen base 34,71 €, cuota 7,29 € y total 42,00 €; el total es 560,60 €; el registro tiene una fila con esos tres importes.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: factura emitida por La Fragua a Reformas Alcorna, S.L

Documento ficticio, expedido el lunes 17/05/2027. Contiene **cuatro errores**.

Campo	Contenido
Número y fecha	Factura n.º 1 · lunes 17/05/2027
Destinatario	Reformas Alcorna, S.L. (ficticia) · Calle de la Fábrica 3, Alcorna · NIF: (en blanco)
Pintura plástica blanca mate 15 L	3 × 58,90 € = 176,70 €
Pintura tintada, bote de 4 L	2 × 25,50 € = 51,00 €
Suma de la mercancía	226,70 €
Copias de llaves	20 × 3,50 € = 70,00 €
IVA 21 %	62,31 € (sobre 296,70 €)
Total	359,01 €

Encargo. Señala los cuatro errores, explica qué consecuencia tiene cada uno y escribe la factura corregida con su total. Indica qué hay que hacer con la factura ya entregada.

Pista. Empieza por lo más fácil de ver: ¿qué número le toca a esta factura? Después comprueba cada cálculo con la calculadora y pregúntate sobre qué cifra se ha aplicado el 21 %. Ruperto lo hace siempre antes de entregar: número, datos de las dos partes, suma de las líneas y cuota de IVA. Si una factura ya entregada tiene un error, no se tacha: se corrige con otra factura, y el cliente la recibe a tiempo.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			

AUTOEVALUACIÓN

1. Con carácter general, una factura simplificada puede expedirse cuando el importe no excede de...
a) 400,00 € con IVA incluido.
b) 150,00 €.
c) 3.000,00 € siempre.

2. Si el cliente es un empresario que compra como tal, La Fragua debe expedirle...
a) solo un ticket.
b) una factura.
c) nada, si paga en efectivo.

3. La base imponible de 42,00 € con IVA incluido (21 %) es...
a) 34,71 €.
b) 33,60 €.
c) 8,82 €.

4. La cuota de IVA de las doce copias de llaves de Candelario es...
a) 7,29 €.
b) 8,82 €.
c) 0,00 €.

5. En las líneas de mercancía en recargo de equivalencia, la factura completa de La Fragua...
a) no lleva IVA.
b) lleva la cuota incluida en el precio, pero La Fragua no la liquida.
c) suma un 5,2 % más.

6. El total de la factura n.º 1 es...
a) 518,60 €.
b) 560,60 €.
c) 627,51 €.

7. Si el cliente es empresario, la factura puede expedirse hasta...
a) antes del día 16 del mes siguiente al del devengo.
b) 30 días siempre.
c) cuando el cliente la reclame.

8. Si una factura ya entregada tiene un error en un precio, se...
a) tacha y se corrige a mano.
b) expide una factura rectificativa.
c) repite el número.

9. El registro del IVA de La Fragua anota...
a) toda la mercancía.
b) el servicio de llaves.
c) nada.

10. Las copias de las facturas expedidas se conservan...
a) el plazo de la Ley General Tributaria (cuatro años de prescripción).
b) un mes.
c) hasta fin de año.

Ya sé...

- ☐ elegir entre ticket, factura simplificada y factura completa.
- ☐ calcular base, cuota y total de una venta con IVA.
- ☐ distinguir mercancía en recargo y servicio en régimen general.
- ☐ preparar una factura numerada y comprobar sus sumas.
- ☐ anotar el servicio en el registro y guardar las copias.
- ☐ corregir una factura con una rectificativa.
- ☐ explicar por qué la cuota no se calcula sobre el total.
- ☐ saber lo que hoy permite la norma sobre facturas electrónicas.
- ☐ explicar a un cliente por qué su factura muestra IVA en la mercancía y La Fragua no lo liquida.
- ☐ anotar la fecha de cada factura con su día de la semana.



UNIDAD 10

Contar lo que ha pasado

Bloque 2 · Gestionar el comercio

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Explicar para qué sirve la contabilidad y qué libros y registros exige a quien tiene un comercio.
- Distinguir activo, pasivo y patrimonio neto, y separar una inversión de un gasto.
- Registrar operaciones sencillas con las cuentas del Plan General de Contabilidad.
- Calcular la amortización, la cuenta de resultados y el resultado del ejercicio.
- Leer cuatro ratios y detectar a tiempo un desajuste.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 07/10/2027. La Fragua hace su primer cierre, a 30/09/2027, tras cinco meses de actividad (de mayo a septiembre). Clemencia Lorente, de la Gestoría Lorente, pide a Marcelina Montoya tres cosas:

- el **balance** a 30/09/2027;
- la **cuenta de resultados** de mayo a septiembre;
- una previsión de resultados para 2027 y 2028.

Marcelina tiene los extractos del banco, las facturas y el cuadro del préstamo. Tiene que decidir qué contabiliza, cómo calcula la amortización y qué le dice un resultado de **3.419,18 €** sobre la salud de la tienda.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué crees que necesita ver Clemencia para saber si La Fragua va bien o mal?
2. Un tintómetro de 4.356,00 € se usará durante ocho años. ¿Es todo un gasto del año en que se compra?
3. ¿Es un ingreso el dinero que entra por un préstamo del banco?
4. ¿Qué números mirarías para saber si la tienda podrá pagar sus deudas?



Libros

10.1



El balance

10.2



Asientos

10.3



Amortizar y cerrar

10.4



Ratios

10.5

10.1 Para qué sirve la contabilidad y qué libros exige

Contar bien no es burocracia: es mirarse al espejo antes de tomar una decisión.

Qué hace la contabilidad. La **contabilidad** recoge, ordena y resume todo lo que le pasa al dinero y a los bienes de la tienda. Sirve para cuatro cosas: recordar lo que ha pasado, saber cuánto se tiene y cuánto se debe, calcular si se gana o se pierde y justificar los datos ante la gestoría, el banco o la Hacienda.

Una tienda sin contabilidad puede vender bien y no saberlo. Marcelina quiere saber, por ejemplo, si el dinero que hay en el banco es suyo o es del préstamo, o cuánto le queda de cada venta después de pagar al proveedor.

Qué dice la norma. Todo empresario debe llevar una contabilidad ordenada y adecuada a la actividad, que permita seguir cronológicamente sus operaciones y elaborar balances e inventarios. Necesariamente lleva un libro de Inventarios y Cuentas anuales y un libro Diario.

Además, quien tributa en estimación directa simplificada, como Marcelina, lleva unos libros registro. Cuáles y cómo los lleva La Fragua lo concreta la gestoría; este libro enseña los fundamentos de la contabilidad porque son la base de todos los demás registros.

Documento 1 · Libros y registros de La Fragua

Libro o registro	Qué recoge	Norma
Libro de Inventarios y Cuentas anuales	Balance inicial, balances trimestrales, inventario de cierre y cuentas anuales	Código de Comercio, art. 28
Libro Diario	Día a día, las operaciones; se admiten totales por periodos de hasta un trimestre si el detalle está en otros registros	Código de Comercio, arts. 25 y 28
Libro registro de ventas e ingresos	Las ventas y los servicios, con su fecha	Reglamento del IRPF, art. 68
Libro registro de compras y gastos	Las compras y los gastos	Reglamento del IRPF, art. 68
Libro registro de bienes de inversión	Los bienes que se amortizan	Reglamento del IRPF, art. 68

Libros voluntarios. Además de los obligatorios, una tienda puede llevar los que le ayuden: un libro mayor con las cuentas de cada concepto, un registro de clientes y proveedores o una hoja de tesorería como la de la unidad 8.

Cómo se llevan. Los libros se llevan con claridad, por orden de fechas, sin espacios en blanco, interpolaciones ni tachaduras, y los errores se salvan en cuanto se advierten, con un nuevo asiento. Los libros, la correspondencia, la documentación y los justificantes se conservan, ordenados, durante seis años a partir del último asiento (Código de Comercio, art. 30), salvo otra norma; es un plazo distinto de los cuatro años de prescripción tributaria de la unidad 9.

LA NORMA DICE

Código de Comercio, art. 25: todo empresario debe llevar una contabilidad ordenada, adecuada a la actividad de su empresa, con un libro de Inventarios y Cuentas anuales y otro Diario. Art. 29: claridad, orden de fechas y sin tachaduras. Art. 30: conservación durante seis años desde el último asiento. Reglamento del IRPF, art. 68: en la modalidad simplificada se llevan los libros registro de ventas e ingresos, de compras y gastos y de bienes de inversión. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado.

ACTIVIDADES

1. Explica con dos ejemplos de La Fragua para qué sirve la contabilidad, además de pagar impuestos.
2. Relaciona cada libro con su contenido: Diario, Inventarios y Cuentas anuales, registro de compras y gastos, registro de ventas e ingresos y registro de bienes de inversión.
3. Las facturas de 2027 se guardan hasta que pase el plazo del art. 30. Si el último asiento se hace el 31/12/2027, ¿hasta cuándo se conservan?

10.2 El patrimonio y el balance

El balance es una fotografía de un día: qué tiene la tienda, qué debe y qué le queda a su dueña.

Tres bloques. El **activo** son los bienes, derechos y otros recursos que controla la tienda y de los que espera obtener beneficios: el local acondicionado, las existencias, el dinero. El **pasivo** son las obligaciones actuales de las que saldrá dinero: los préstamos, las deudas con Hacienda. El **patrimonio neto** es lo que queda del activo cuando se restan todas las deudas: lo que de verdad es de Marcelina. Cada partida se coloca en el bloque que corresponde por su naturaleza.

La ecuación del balance. Activo = pasivo + patrimonio neto. Las dos columnas suman siempre lo mismo, porque lo que la tienda tiene viene de algo: o se debe o es propio. Si no cuadra, hay un error que buscar.

Documento 2 · Partidas del balance de La Fragua a 30/09/2027

Partida	Importe	Dónde va
Inmovilizado material neto	25.931,71 €	Activo no corriente
Fianza del local	2.200,00 €	Activo no corriente
Existencias	14.000,00 €	Activo corriente
Hacienda deudora (IVA a compensar)	134,30 €	Activo corriente
Tesorería	3.265,44 €	Activo corriente
Préstamo del banco a largo plazo	20.897,73 €	Pasivo no corriente
Préstamo familiar a largo plazo	1.125,00 €	Pasivo no corriente
Préstamo del banco a corto plazo	5.075,50 €	Pasivo corriente
Préstamo familiar a corto plazo	1.500,00 €	Pasivo corriente

Partida	Importe	Dónde va
Retenciones pendientes de ingresar	627,00 €	Pasivo corriente
Patrimonio neto	16.306,22 €	Patrimonio neto

Una partida es **corriente** si se espera cobrarla o pagarla dentro de los doce meses siguientes; si no, es no corriente. El activo suma 28.131,71 + 17.399,74 = **45.531,45 €**. El pasivo suma 29.225,23 € y el patrimonio neto es 16.306,22 €: de nuevo 45.531,45 €.

Cómo se calcula el patrimonio neto. Es la aportación propia (18.000,00 €) más el resultado de mayo a septiembre (3.419,18 €) menos lo que se ha retirado (5.112,96 €: cinco retiradas de 1.000,00 € y el pago fraccionado de 112,96 €): 16.306,22 €. El pago fraccionado del 3.er trimestre (570,88 €) se ingresa el 20/10: no está en este balance y se anotará como retirada de la titular, no como gasto, cuando se pague (unidad 11).

Inversión o gasto. Una **inversión** es un bien que se usa durante varios años y se anota en el activo; un **gasto** es un consumo del periodo y baja el resultado. El tintómetro de 4.356,00 € es una inversión; la factura de la luz es un gasto. La fianza de 2.200,00 € tampoco es un gasto: se recuperará, y es un activo.

Cobro y pago no son ingreso y gasto. Un préstamo es un cobro que crea una deuda, no un ingreso. Una venta cobrada a 60 días es un ingreso hoy y un cobro dentro de dos meses.

CLAVE · ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO NETO

Si las dos columnas no suman lo mismo, hay un error en algún sitio: una partida mal clasificada, una cifra repetida o una que falta. Se busca hasta que cuadre.

ACTIVIDADES

4. Clasifica en activo no corriente, activo corriente, pasivo o patrimonio neto: la fianza, el tintómetro, las existencias, la parte del préstamo que vence en más de un año, el IVA a compensar y la aportación propia.
5. Calcula el patrimonio neto de La Fragua a 30/09/2027 con la fórmula del texto y comprueba que activo y pasivo más patrimonio neto coinciden.
6. Decide inversión o gasto y justifica: a) el tintómetro de 4.356,00 €; b) la factura de la luz de septiembre; c) el rótulo de 1.210,00 €; d) la fianza del local.

10.3 Registrar operaciones con el Plan General Contable para pymes

Cada operación deja un asiento. Lo que entra por un lado sale por el otro.

El Plan General de Contabilidad. Es el marco oficial que dice cómo se nombran las cuentas, cómo se registran las operaciones y cómo se presentan las cuentas anuales. Se aplica a todas las empresas, individuales o sociedades, y admite una versión para pequeñas y medianas empresas, que es la que usa un comercio como La Fragua.

Cuentas. Una **cuenta** reúne los movimientos de un mismo concepto: el dinero del banco, las ventas, el alquiler. En el cuadro de cuentas cada una tiene un número y un nombre. Las que más se usan en La Fragua son:

Cuenta	Nombre
102	Capital
129	Resultado del ejercicio
170	Deudas a largo plazo con entidades de crédito
213	Maquinaria
260	Fianzas constituidas a largo plazo
281	Amortización acumulada del inmovilizado material
477	Hacienda Pública, IVA repercutido
572	Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros
600	Compras de mercaderías
681	Amortización del inmovilizado material
700	Ventas de mercaderías
705	Prestaciones de servicios







El asiento. Un asiento anota una operación en dos columnas: el **debe** (a la izquierda) y el **haber** (a la derecha). Las dos suman siempre lo mismo. Regla práctica: el debe recoge lo que aumenta el activo y los gastos; el haber, lo que aumenta el pasivo, el patrimonio neto y los ingresos.

Documento 3 · Cinco asientos de La Fragua

(importes en euros)

Operación	Debe	Haber
1. Compra de un bote de pintura (base 31,00 + IVA 6,51 + recargo 1,61), pagado por transferencia	600 Compras: 39,12	572 Bancos: 39,12
2. Venta del bote a 58,90, cobrada con tarjeta	572 Bancos: 58,90	700 Ventas: 58,90

Operación	Debe	Haber
3. Doce copias de llaves a Candelario (factura n.º 1), cobradas	572 Bancos: 42,00	705 Servicios: 34,71 y 477 IVA repercutido: 7,29
4. Entrada del préstamo del banco	572 Bancos: 28.000,00	170 Deudas l/p: 28.000,00
5. Amortización mensual del tintómetro (544,50 ÷ 12)	681 Amortización: 45,38	281 Amort. acumulada: 45,38

Los asientos del cuadro son sencillos a propósito: la parte del préstamo que vence en menos de un año se separa al cierre, y la comisión de la tarjeta se registra aparte.

El ciclo contable. La contabilidad sigue siempre los mismos pasos, cada periodo:

1. Se abre la contabilidad con el balance inicial.
2. Se registran las operaciones del periodo en el Diario.
3. Se pasan a las cuentas y se comprueba que cuadran (balance de comprobación).
4. Se hacen los ajustes del cierre: amortización, existencias, intereses.
5. Se calcula el resultado y se cierran las cuentas de ingresos y gastos.
6. Se elaboran el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias.



ACTIVIDADES

7. Escribe el asiento de la venta de un bote de pintura a 58,90 € cobrada en efectivo, indicando las cuentas del debe y del haber.
8. Escribe el asiento de la compra de dos botes de pintura con una base de 31,00 € cada uno, pagados por transferencia, con IVA y recargo no deducibles.
9. Escribe el asiento de 20 copias de llaves por 70,00 € cobradas en efectivo, separando base y cuota de IVA.

10.4 Amortizar, calcular el resultado y cerrar

Un bien que dura ocho años no puede pesar todo en el primero: se reparte su coste entre los años que se usa.

La amortización. La **amortización** es la pérdida de valor de un bien por el uso y el paso del tiempo. En la amortización lineal se reparte el coste a partes iguales entre los años de vida útil. Es un gasto del ejercicio que no supone una salida de dinero: el dinero salió el día de la compra. Por eso la amortización se suma a los gastos del resultado pero no baja la tesorería.

- Amortización anual = coste ÷ años de vida útil.
- Amortización mensual = amortización anual ÷ 12.
- Valor neto = coste − amortización acumulada.

Documento 4 · Amortización anual de La Fragua

(vidas útiles: hipótesis del libro)

Elemento	Coste	Vida útil	Amortización anual
Obras y adecuación	7.800,00 €	10 años	780,00 €
Mobiliario	9.680,00 €	10 años	968,00 €
Terminal y ordenador	2.178,00 €	4 años	544,50 €
Tintómetro	4.356,00 €	8 años	544,50 €
Llavera (sin IVA)	2.100,00 €	8 años	262,50 €
Rótulo	1.210,00 €	5 años	242,00 €
Total	**27.324,00 €**		**3.341,50 €**

La amortización mensual es 278,46 € (redondeada). La llavera va sin IVA porque sirve al servicio de llaves. A 30/09/2027 han pasado cinco meses: 3.341,50 × 5 ÷ 12 = 1.392,29 €. El inmovilizado neto es 27.324,00 − 1.392,29 = 25.931,71 €. En 2027, con ocho meses, se amortizan 2.227,67 €. Se anota cada mes, aunque ese mes no llegue ninguna factura.

La cuenta de resultados. El resultado de un periodo es la diferencia entre los ingresos y los gastos. Se presenta por escalones: primero el resultado de explotación (lo que da la actividad) y después el resultado antes de impuestos (restados los intereses).

Documento 5 · Cuenta de resultados de mayo a septiembre de 2027

Concepto	Importe
Ventas de mercancía	56.500,00 €
Servicio de llaves (sin IVA)	1.735,55 €
Coste de la mercancía vendida	−35.482,00 €
Comisiones de tarjeta	−339,00 €
Gastos de explotación (alquiler, personal y otros)	−16.388,25 €

Concepto	Importe
Amortizaciones	−1.392,29 €
Gastos de constitución	−535,00 €
Resultado de explotación	**4.099,01 €**
Intereses	−679,83 €
Resultado antes de impuestos	**3.419,18 €**

Qué no entra. El resultado no incluye el IRPF de la titular, que se paga a nivel personal (unidad 11), pero sí la cuota de autónoma, que es un gasto de la actividad. Tampoco incluye las retiradas ni la fianza.

Cerrar el ejercicio. Al cierre se regularizan las existencias, se registra la amortización, se calcula el resultado y se traspasa a patrimonio neto. Las cuentas anuales comprenden el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria, según el tamaño de la empresa.

ACTIVIDADES

10. Calcula la amortización anual y mensual de una máquina de 2.100,00 € de coste y 8 años de vida útil.
11. Calcula la amortización acumulada del tintómetro (4.356,00 €, 8 años) a 30/09/2027, tras cinco meses, y su valor neto.
12. Con los datos del Documento 5, calcula los ingresos totales, los gastos totales y el resultado antes de impuestos.

10.5 ¿Va bien? Dos ejercicios y cuatro ratios

Un resultado aislado no dice mucho. Hay que compararlo con otro periodo y con las deudas.

Dos ejercicios. La cuenta de resultados de 2027 (de mayo a diciembre, ocho meses: cinco cerrados a 30/09 y tres de previsión) se compara con la previsión de 2028 (doce meses). Mirar dos columnas muestra la tendencia.

Documento 6 · Cuenta de resultados de dos ejercicios

Concepto	2027 (8 meses, con previsión)	2028 (previsión)
Ventas de mercancía	105.800,00 €	177.800,00 €
Servicio de llaves (sin IVA)	2.776,88 €	4.165,32 €
Coste de la mercancía vendida	−66.442,40 €	−111.658,40 €
Comisiones de tarjeta	−634,80 €	−1.066,80 €
Gastos de explotación	−26.221,20 €	−39.331,80 €
Amortizaciones	−2.227,67 €	−3.341,50 €
Gastos de constitución	−535,00 €	0,00 €
Resultado de explotación	**12.515,81 €**	**26.566,82 €**

Concepto	2027 (8 meses, con previsión)	2028 (previsión)
Intereses	−1.063,25 €	−1.343,82 €
Resultado antes de impuestos	**11.452,56 €**	**25.223,00 €**

El resultado de 2028 (25.223,00 €) es más del doble que el de 2027 (11.452,56 €): son doce meses en lugar de ocho, hay más ventas y ya no hay gastos de constitución.

Cuatro ratios. Un **ratio** es un cociente entre dos cifras de las cuentas que ayuda a interpretarlas:

- **Rentabilidad sobre ventas** = resultado antes de impuestos ÷ ingresos. Cuántos céntimos quedan de cada euro ingresado.
- **Liquidez** = activo corriente ÷ pasivo corriente. Si la tienda puede pagar lo que vence en menos de un año.
- **Solvencia** = activo ÷ deudas. Si lo que tiene cubre lo que debe.
- **Endeudamiento** = deudas ÷ patrimonio neto. Cuántos euros debe por cada euro propio.

Documento 7 · Ratios de La Fragua

Ratio	Cálculo	Resultado
Rentabilidad sobre ventas 2027	11.452,56 ÷ 108.576,88	10,55 %
Rentabilidad sobre ventas 2028	25.223,00 ÷ 181.965,32	13,86 %
Liquidez a 30/09/2027	17.399,74 ÷ 7.202,50	2,42
Solvencia a 30/09/2027	45.531,45 ÷ 29.225,23	1,56
Endeudamiento a 30/09/2027	29.225,23 ÷ 16.306,22	1,79

Cuándo saltan las alarmas. Un ratio aislado no basta. Solo sirve comparado con otro periodo o con una referencia. En este libro se usan como orientación: una liquidez por debajo de 1 pide un plan de urgencia y un endeudamiento que sube trimestre a trimestre pide revisar las retiradas y las compras.

Cómo se leen. Una liquidez de 2,42 indica que La Fragua tiene 2,42 € de activo corriente por cada euro que debe en el próximo año: el corto plazo está cubierto. Una solvencia de 1,56 indica que el activo supera las deudas. Un endeudamiento de 1,79 es alto: la tienda debe 1,79 € por cada euro propio, algo normal en un negocio que empieza y se financia con préstamo; baja si se pagan las cuotas y se acumulan beneficios.

ACTIVIDADES

13. Calcula la liquidez y el endeudamiento de La Fragua con los datos del Documento 2 y comprueba que coinciden con el Documento 7.
14. Calcula la rentabilidad sobre ventas de 2027 y de 2028 y explica qué indica el cambio.
15. Interpreta un endeudamiento de 1,79 y propón una medida que lo reduzca.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El primer cierre de La Fragua

Caso ficticio. Jueves 07/10/2027. Marcelina prepara con Clemencia el balance a 30/09/2027 y el resultado de mayo a septiembre.

Paso 1. El inmovilizado. Coste 27.324,00 € (obras, mobiliario, terminal y ordenador, tintómetro, llavera sin IVA y rótulo). Amortización acumulada de cinco meses: 3.341,50 × 5 ÷ 12 = 1.392,29 €. Neto: **25.931,71 €**.

Paso 2. El resultado. Ingresos 56.500,00 + 1.735,55 = 58.235,55 €. Gastos: 35.482,00 + 339,00 + 16.388,25 + 1.392,29 + 535,00 + 679,83 = 54.816,37 €. Resultado: **3.419,18 €**.

Paso 3. El patrimonio neto. 18.000,00 + 3.419,18 − 5.112,96 = **16.306,22 €**.

Paso 4. El balance

Activo	Importe	Patrimonio neto y pasivo	Importe
Inmovilizado material neto	25.931,71 €	Patrimonio neto	16.306,22 €
Fianza	2.200,00 €	Préstamo del banco a largo plazo	20.897,73 €
Existencias	14.000,00 €	Préstamo familiar a largo plazo	1.125,00 €
Hacienda deudora (IVA)	134,30 €	Préstamo del banco a corto plazo	5.075,50 €
Tesorería	3.265,44 €	Préstamo familiar a corto plazo	1.500,00 €
		Retenciones pendientes	627,00 €
Total activo	**45.531,45 €**	**Total**	**45.531,45 €**

Paso 5. Los ratios. Liquidez 17.399,74 ÷ 7.202,50 = 2,42. Endeudamiento 29.225,23 ÷ 16.306,22 = 1,79.

Paso 6. Qué cuenta el resultado. Un resultado de 3.419,18 € en cinco meses no es todo para la titular: de ahí salen las retiradas, el IRPF y las cuotas del préstamo que ya no están en los gastos. Por eso Clemencia pide mirarlo junto a la tesorería y a la previsión de 2028.

RESULTADO

El balance cuadra en 45.531,45 €. La Fragua obtiene un resultado de 3.419,18 € antes de impuestos en cinco meses, con una liquidez de 2,42 y un endeudamiento de 1,79: puede pagar lo que vence pronto, pero depende mucho del préstamo. Decisión: mantener las retiradas de 1.000,00 € y revisar el endeudamiento en el próximo cierre.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué el balance incluye la fianza de 2.200,00 € y la cuenta de resultados no? b) ¿Qué cambiaría si el tintómetro se hubiera registrado como gasto del mes?

PRÁCTICA

Balance de apertura y amortización de Pedal Norte

Caso ficticio. Pedal Norte es un taller y tienda de bicicletas. El día de la apertura tiene: una fianza de 1.560,00 €; obras y pintura por 4.200,00 € (10 años); mobiliario y expositores por 3.600,00 € (10 años); herramientas y banco de taller por 2.800,00 € (8 años); terminal y ordenador por 1.500,00 € (4 años); existencias de 9.000,00 € y 2.500,00 € en la cuenta del banco. Los gastos de constitución fueron 400,00 €. La aportación propia es de 13.560,00 € y el préstamo del banco, de 12.000,00 € a 48 cuotas, de las cuales, según el cuadro del banco, vencen 2.757,79 € de principal en los próximos doce meses.

Encargo. En una hoja de cálculo (archivos GPC_UD10_INI, GPC_UD10_SOL y GPC_UD10_VAR): 1) elabora el balance de apertura y comprueba que cuadra; 2) calcula la tabla de amortización anual de los cuatro elementos; 3) calcula el efecto en el resultado del primer año de registrar las herramientas como inversión en vez de como gasto; 4) calcula la liquidez de apertura.

Plantilla GPC-P10 · Balance de apertura de Pedal Norte

Campo	Tu respuesta
Activo no corriente y activo corriente	
Patrimonio neto (aportación menos gastos de constitución)	
Pasivo no corriente y corriente	
Total del activo y total del pasivo más patrimonio neto	
Tabla de amortización y total anual	
Efecto de las herramientas: inversión frente a gasto	
Liquidez de apertura	

Variante. Las herramientas se amortizan en 5 años en lugar de 8: calcula la nueva amortización anual, el efecto en el resultado del primer año y qué partidas del balance cambian.

Lista de cotejo

☐ Activo igual a pasivo más patrimonio neto.

☐ Gastos de constitución restados del patrimonio neto, no del activo.

☐ Las herramientas son inversión: amortización, no gasto.

☐ El préstamo está en el pasivo, separado en corto y largo plazo.

LECTURA Y DEBATE

Perfecto y el cuaderno



Relato ficticio. Perfecto tenía una pequeña tienda de recambios y llevaba las cuentas en un cuaderno de tapas azules. Anotaba lo que entraba y lo que salía, con tachones, flechas y notas en los márgenes. «Yo me aclaro», decía.

Un día fue al banco a pedir un préstamo para ampliar el local. La empleada le preguntó cuánto ganaba al año, cuánto debía y cuánto valían sus existencias. Perfecto abrió el cuaderno, pasó las hojas y no supo contestar. Tardó tres semanas en reunir los datos, y para entonces la oportunidad del local ya había pasado.

Desde entonces cierra cada trimestre con un balance y una cuenta de resultados, aunque sean de una hoja. «Contar bien no es burocracia —dice—. Es mirarse al espejo».

Preguntas. 1) ¿Qué datos no supo dar Perfecto? 2) ¿Qué le habría enseñado un balance a fin de trimestre? 3) ¿Qué decisión concreta tomarías con los ratios de La Fragua?

APRENDE CON LA IA

Marcelina pregunta a un asistente de IA cómo contabilizar el tintómetro de 4.356,00 €, la fianza de 2.200,00 € y el préstamo de 28.000,00 €. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«El tintómetro es un gasto del mes en que lo compras: restas 4.356,00 € al resultado. La fianza es un ingreso a tu favor y se suma al resultado. El préstamo de 28.000,00 € es un ingreso, porque entra dinero en tu cuenta.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (el tintómetro es una inversión que se amortiza: 544,50 € al año; la fianza es un activo que se recupera; el préstamo es una deuda, no un ingreso) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Define activo, pasivo y patrimonio neto con un ejemplo de La Fragua para cada uno.
17. Explica la diferencia entre inversión y gasto y por qué la fianza no es un gasto.
18. ¿Cuántos años se conservan los libros y los justificantes y desde cuándo se cuentan?
19. Escribe la fórmula de la amortización lineal y la de la liquidez.
20. ¿Qué dos columnas deben sumar lo mismo en el balance?
21. ¿Qué es un asiento y qué dos columnas tiene?

Aplica

22. Aplica la variante a La Fragua: si la titular hubiera retirado 1.500,00 € al mes en lugar de 1.000,00 € de mayo a septiembre, calcula la nueva tesorería, el patrimonio neto, la liquidez y el endeudamiento, y di qué ratio sufre.
23. Calcula la amortización anual de los seis elementos de La Fragua y la de los ocho meses de 2027.
24. Calcula la solvencia a 30/09/2027 e interpreta el resultado.
25. Compara el resultado antes de impuestos de 2027 y de 2028 y explica dos causas del aumento.

Investiga

26. Busca en boe.es los arts. 25 y 28 del Código de Comercio y anota la fecha de la última versión, el ámbito (todo empresario) y qué no permite concluir (por ejemplo, qué libros registro lleva La Fragua).
27. Busca en la web de un organismo o una institución de contabilidad información sobre el Plan General de Contabilidad de pymes; anota la fuente, la fecha, el ámbito y qué no permite concluir sobre la contabilidad de La Fragua.

MI COMERCIO PASO A PASO · PASO 10 · BALANCE, CUENTA DE RESULTADOS Y RATIOS DE LOS PRIMEROS CINCO MESES (MAYO-SEPTIEMBRE DE 2027)

Guarda en la carpeta 00 Mi comercio paso a paso el archivo UD10_P01_Cuentas_v01 con el balance de tu comercio, su cuenta de resultados de los primeros cinco meses, la tabla de amortización y los cuatro ratios, con una frase que explique qué decides. Evidencia: la hoja con las fórmulas visibles y la decisión por escrito, con fecha.
Comprueba tu expediente: el activo es igual al pasivo más el patrimonio neto; la amortización anual de La Fragua es 3.341,50 €; el resultado de mayo a septiembre es 3.419,18 €; la liquidez es 2,42 y el endeudamiento es 1,79.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: borrador del balance de La Fragua a 30/09/2027

Documento ficticio, preparado el jueves 07/10/2027. Contiene **tres errores**.

Activo	Importe	Patrimonio neto y pasivo	Importe
Inmovilizado neto (27.324,00 − 1.392,29 − 1.392,29)	24.539,42 €	Patrimonio neto	16.306,22 €
Fianza	2.200,00 €	Préstamo familiar a largo plazo	1.125,00 €
Existencias	14.000,00 €	Préstamo del banco a corto plazo	5.075,50 €
Hacienda deudora (IVA)	134,30 €	Préstamo familiar a corto plazo	1.500,00 €
Tesorería	3.265,44 €	Retenciones pendientes	627,00 €
Préstamo del banco a largo plazo	20.897,73 €		
Total activo	**65.036,89 €**	**Total**	**24.633,72 €**

Encargo. Señala los tres errores, explica por qué lo son y corrige el balance hasta que cuadre. Indica el total correcto.

Pista. Empieza por lo evidente: ¿suman lo mismo las dos columnas? Después revisa cada partida: la amortización de cinco meses se resta una sola vez, y un préstamo es una deuda, no un bien. Si no cuadra, se busca el error, nunca se ajusta una cifra a ojo para que salgan los totales. Un balance que cuadra por casualidad, con dos errores que se compensan, es peor que uno que no cuadra, porque esconde el fallo.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			

AUTOEVALUACIÓN

1. Todo empresario debe llevar...
a) una contabilidad ordenada, adecuada a su actividad.
b) solo un cuaderno de ventas.
c) nada si es persona física.

2. Los libros y justificantes se conservan...
a) tres años.
b) seis años desde el último asiento.
c) un año.

3. La fianza del local es...
a) un gasto del ejercicio.
b) un activo que se recupera.
c) un ingreso.

4. El patrimonio neto de La Fragua a 30/09/2027 es...
a) 16.306,22 €.
b) 18.000,00 €.
c) 3.419,18 €.

5. Si el activo es 45.531,45 €, el pasivo más el patrimonio neto es...
a) 16.306,22 €.
b) 45.531,45 €.
c) 29.225,23 €.

6. La amortización anual del tintómetro (4.356,00 € a 8 años) es...
a) 544,50 €.
b) 4.356,00 €.
c) 45,38 €.

7. El préstamo del banco se registra como...
a) ingreso.
b) deuda (pasivo).
c) activo no corriente.

8. El resultado antes de impuestos de mayo a septiembre es...
a) 3.419,18 €.
b) 4.099,01 €.
c) 11.452,56 €.

9. La liquidez se calcula como...
a) activo corriente ÷ pasivo corriente.
b) patrimonio neto ÷ activo.
c) resultado ÷ ventas.

10. Un endeudamiento de 1,79 significa que...
a) por cada euro propio se deben 1,79 €.
b) se ganan 1,79 € por venta.
c) hay 1,79 € en caja.

Ya sé...

- ☐ explicar para qué sirve la contabilidad y qué libros exige.
- ☐ distinguir activo, pasivo y patrimonio neto.
- ☐ separar una inversión de un gasto.
- ☐ registrar una operación con debe y haber.
- ☐ calcular la amortización lineal.
- ☐ leer una cuenta de resultados y cuatro ratios.
- ☐ clasificar las partidas de un balance en corrientes y no corrientes.
- ☐ comprobar que un balance cuadra y buscar el error si no cuadra.
- ☐ explicar por qué un préstamo no es un ingreso.
- ☐ calcular la amortización acumulada y el valor neto de un bien.
- ☐ interpretar un endeudamiento alto en un negocio que empieza.



UNIDAD 11

Personas e impuestos

Bloque 2 · Gestionar el comercio

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Describir un puesto de trabajo y entender un contrato a tiempo parcial.
- Calcular la nómina de una persona empleada y su coste real para la empresa.
- Decidir si ampliar las horas comparando el coste con las ventas adicionales que hacen falta.
- Distinguir qué IVA se declara cada trimestre y qué IVA no se declara.
- Calcular el pago fraccionado del IRPF y la retención del alquiler, y montar un calendario fiscal.

SITUACIÓN DE PARTIDA

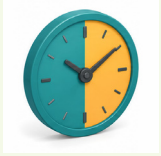
Lunes 18/10/2027. Ruperto Tapia trabaja 20 horas por semana en La Fragua desde el 3 de mayo y septiembre ha ido mejor de lo previsto. Marcelina Montoya se pregunta si debe subirle a 30 horas. Además llegan los impuestos del tercer trimestre: el miércoles 20/10 (fecha del caso) toca presentar y pagar. Hay que decidir:

- si amplía las horas de Ruperto, sabiendo que pasar a 30 horas cuesta 598,33 € más al mes (con las hipótesis del libro);
- qué se presenta y qué se paga el 20/10.

Clemencia Lorente, de la Gestoría Lorente, le prepara los borradores.

PARA EMPEZAR

1. ¿Cobra Ruperto lo mismo que le cuesta a la tienda? ¿Qué crees que se queda por el camino?
2. Si la tienda paga a Ruperto más horas, ¿cuántas ventas más hacen falta para cubrirlo?
3. ¿Crees que La Fragua tiene que declarar el IVA de todo lo que vende?
4. ¿Qué impuestos paga cada trimestre una persona autónoma con un comercio?



Contratar

11.1



Coste real

11.2



IVA trimestral

11.3



IRPF

11.4



Gestoría

11.5

11.1 Tener una persona empleada

Contratar no es solo pagar un sueldo: es asumir un coste, unas obligaciones y una responsabilidad.

El puesto. Antes de contratar, Marcelina escribió qué necesitaba. Ruperto atiende al público, repone estanterías, cobra en caja y ayuda con los pedidos. Con 20 horas por semana cubre las mañanas de lunes a viernes, de 9:30 a 13:30 (hipótesis del libro), cuando más gente entra. Para elegir, Marcelina hizo una entrevista corta, pidió referencias y valoró trato con la clientela y ganas de aprender.

El contrato. Ruperto firmó el lunes 26/04/2027 un contrato a tiempo parcial. Es a **tiempo parcial** el que fija una jornada inferior a la de una persona a tiempo completo comparable; la jornada ordinaria máxima es de 40 horas semanales de promedio, de modo que 20 horas son la mitad (en el ejemplo). El contrato de tiempo parcial debe constar siempre por escrito.

Documento 1 · Contrato de trabajo a tiempo parcial

(extracto de un documento ficticio)

Cláusula	Contenido
Partes	Marcelina Montoya (La Fragua) y Ruperto Tapia
Inicio	Lunes 03/05/2027
Jornada	20 horas semanales: de lunes a viernes, de 9:30 a 13:30
Salario	780,00 € brutos al mes, en 14 pagas (hipótesis del libro)
Periodo de prueba	El que se escriba en el contrato, sin pasar de los máximos legales
Vacaciones	No menos de treinta días naturales al año

Periodo de prueba y vacaciones. El periodo de prueba se concierta por escrito y no puede superar los máximos que fija la norma. Las vacaciones son retribuidas, no se sustituyen por dinero y no bajan de treinta días naturales.

Prevención de riesgos. La empresa debe proteger a su plantilla con eficacia: evaluar los riesgos del puesto (cortes con herramientas, cargas, escaleras del almacén) y planificar cómo prevenirlos. Marcelina lo hizo con Clemencia antes de abrir y lo repasa cada año.

Seis pasos para contratar

1. Definir el puesto, las horas y el sueldo que la tienda puede pagar.
2. Buscar candidaturas, hacer la entrevista y pedir referencias.
3. Firmar el contrato por escrito y guardar una copia.
4. Dar de alta a la persona en la Seguridad Social antes de que empiece.
5. Explicar el trabajo y los riesgos del puesto, y entregar el equipo de protección.
6. Preparar cada mes la nómina y la cotización.

Altas, bajas y papeles. La persona se da de alta antes de empezar y se da de baja al terminar; cada mes se prepara su nómina y se ingresa la cotización. En La Fragua lo tramita la gestoría con los datos que Marcelina le entrega. Una persona sin alta que trabaja en la tienda es un riesgo grave para las dos partes: por eso el alta va primero y el trabajo después.

LA NORMA DICE

Estatuto de los Trabajadores, art. 8: el contrato a tiempo parcial consta por escrito. Art. 12: es a tiempo parcial el de jornada inferior a la de una persona a tiempo completo comparable. Art. 14: el periodo de prueba se concierta por escrito. Art. 34: la jornada máxima es de 40 horas semanales de promedio anual. Art. 38: vacaciones de al menos treinta días naturales. Ley 31/1995, arts. 14 y 16: protección y plan de prevención. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado.

ACTIVIDADES

1. Escribe en cinco líneas el puesto de Ruperto: funciones, horario y a quién atiende.
2. Explica qué diferencia hay entre un contrato a tiempo parcial y uno a tiempo completo y calcula qué parte de la jornada de 40 horas son las 20 de Ruperto.
3. Marcelina quiere pactar con Ruperto un periodo de prueba. Indica dónde debe constar y qué no puede superar.

11.2 Costes de personal y Seguridad Social

Lo que cobra una persona no es lo que cuesta a la empresa. Entre una cifra y otra hay cotizaciones y pagas.

La nómina. La **nómina** es el recibo mensual del salario. Tiene tres partes: el **bruto** (lo que se devenga), las **deducciones** (lo que se descuenta) y el **líquido** (lo que se cobra). Las deducciones son la cotización del trabajador a la Seguridad Social y, si corresponde, la retención del IRPF. En La Fragua se entrega cada mes, con la fecha de pago.

Documento 2 · Nómina de Ruperto, mes ordinario

(hipótesis: 6,50 % sobre 910,00 €; IRPF 0 %)

Concepto	Importe
Salario bruto del mes (14 pagas)	780,00 €
Cotización del trabajador (6,50 % de 910,00 €)	−59,15 €
Retención del IRPF (0 % en el caso)	0,00 €
Líquido a percibir	**720,85 €**

El coste real. La empresa paga más que el líquido: paga el bruto, las pagas extra repartidas por mes y su propia cotización a la Seguridad Social (31,50 %, hipótesis del libro). Con las pagas prorrateadas, el bruto mensual es 780,00 × 14 ÷ 12 = 910,00 €. La cotización de la empresa es 286,65 €. El coste es **1.196,65 €** al mes, un 53 % más que los 780,00 € del contrato.

Las pagas extra. El contrato fija 14 pagas: doce mensualidades y dos pagas extraordinarias. En la nómina de un mes ordinario solo se ve la mensualidad, pero la empresa debe tener ahorrado el resto. Por eso, para calcular lo que cuesta cada mes, se reparte el bruto entre doce y se prorratean las pagas.

¿Y la autónoma? Marcelina cotiza al régimen de autónomos como persona que trabaja por cuenta propia de forma habitual. En el libro su cuota es de 90,00 € al mes (hipótesis del libro: no es una cifra oficial). Es un gasto de la actividad, mientras que las retiradas de dinero no lo son.

Cuánto cuesta Ruperto al año. En un año completo, el contrato suma 14 pagas de 780,00 €: 10.920,00 € de bruto. Para la empresa, con la cotización añadida, el coste de doce meses es 12 × 1.196,65 € = 14.359,80 €. Esa es la cifra que hay que tener en cuenta cuando se habla de «un sueldo».

Cómo se lee una nómina. Se mira primero el líquido, que es lo que llega al banco, pero lo que explica la nómina es la diferencia con el bruto. Si alguien pregunta por qué cobra menos, se le enseña esa línea.

Decidir horas con números. Subir a Ruperto de 20 a 30 horas multiplica el bruto por 30 ÷ 20. Cada euro de coste extra tiene que salir de un margen: de cada 100,00 € vendidos de mercancía, La Fragua se queda un 37,2 % de margen menos un 0,6 % de comisión de tarjeta, es decir, 36,6 € que sirven para pagar gastos.

Documento 3 · Coste de Ruperto según las horas

(por mes; hipótesis del libro)

Horas por semana	Bruto con pagas	Cotización de la empresa	Coste total	Más que ahora
20	910,00 €	286,65 €	1.196,65 €	0,00 €
25	1.137,50 €	358,31 €	1.495,81 €	299,16 €
30	1.365,00 €	429,98 €	1.794,98 €	598,33 €

Las ventas que hacen falta. Ventas adicionales = coste adicional ÷ (margen − comisión) = coste adicional ÷ 0,366. A 30 horas: 598,33 ÷ 0,366 = 1.634,78 € de ventas más cada mes. A 25 horas: 299,16 ÷ 0,366 = 817,38 €.

CLAVE · COSTE ADICIONAL ÷ 0,366 = VENTAS ADICIONALES

Una ampliación de horas solo se paga si las ventas suben lo suficiente. Antes de firmar, se compara esa cifra con lo que se vendió de más en los últimos meses.

ACTIVIDADES

4. Calcula el líquido de una nómina de 585,00 € brutos con una cotización del trabajador del 6,50 % y retención de IRPF 0 %.
5. Calcula el coste mensual para la empresa de un bruto de 780,00 € con las pagas prorrateadas y una cotización de la empresa del 31,50 %.
6. Calcula las ventas adicionales que cubren un coste adicional de 299,16 € con un margen del 37,2 % y una comisión de tarjeta del 0,6 %.

11.3 El IVA de cada trimestre

Se declara lo que se repercute y no lo que se compra con recargo. Y el resultado negativo no se pierde.

Qué se declara. La Fragua tiene dos actividades con tratamiento distinto. La mercancía va en recargo de equivalencia: el IVA y el recargo se pagan al proveedor y no se declaran ni se liquidan. El servicio de llaves es un sector diferenciado en régimen general: repercute IVA a sus clientes y deduce el IVA que le han cobrado por ese servicio.

La liquidación. Cada trimestre se calcula IVA repercutido menos IVA soportado deducible:

- si sale positivo, se ingresa;
- si sale negativo, se compensa con los trimestres siguientes.

Documento 4 · IVA del servicio de llaves

(modelo trimestral de IVA)

Concepto	2.º trimestre	3.er trimestre
IVA repercutido (copias de llaves)	145,78 €	218,67 €
IVA soportado (llavera y llaves en bruto)	464,10 €	34,65 €
Resultado del trimestre	−318,32 €	184,02 €
Compensación del trimestre anterior	0,00 €	−318,32 €
Resultado final	**−318,32 €**	**−134,30 €**

En el 2.º trimestre el soportado (la llavera de 441,00 € y las llaves en bruto) supera al repercutido y sale a compensar. En el 3.er trimestre, 218,67 − 34,65 = 184,02 €, que menos los 318,32 € pendientes dan −134,30 €: **no hay nada que ingresar** y quedan 134,30 € a compensar (en el balance, Hacienda deudora).

De dónde sale el IVA repercutido. Las copias de llaves se cobran con IVA incluido: 120 copias al mes × 3,50 € = 420,00 €. La base es 347,11 € y el IVA, 72,89 € al mes, es decir, 218,67 € en tres meses. El IVA soportado de las llaves en bruto es 11,55 € al mes (55,00 € de base), 34,65 € en el trimestre.

Quién presenta. Clemencia prepara el borrador a partir del registro de facturas del servicio y Marcelina lo revisa y lo autoriza. Si una cifra no coincide con su registro, lo dice antes de presentar, no después.

Cuándo se compensa. El saldo a compensar no caduca de un trimestre a otro: se aplica en la siguiente declaración con resultado positivo. Si el 4.º trimestre diera 200,00 € a ingresar, La Fragua descontaría los 134,30 € a compensar y pagaría solo 65,70 €.

El IVA del alquiler. El IVA del alquiler (231,00 € al mes) y de los gastos comunes solo se deduce en la parte del servicio de llaves (arts. 101 y 104); sin datos de reparto, se trata como coste.

Los modelos se nombran por su finalidad. La declaración trimestral de IVA se llama modelo 303; este libro no entra en plazos ni en casillas. Marcelina entrega a la gestoría el registro de facturas del servicio de la unidad 9 y ella prepara el borrador.

EN TU SECTOR

Ferretería o droguería: mercancía en recargo y servicios en general. **Hostelería:** todo el IVA se declara. **Venta online de productos propios:** puede haber otras reglas. En cada caso, se pregunta a la gestoría.

Veinticinco horas, no treinta: así salen las cuentas.

El 20 de octubre toca pagar las retenciones y el pago fraccionado.

Gracias por las horas. Empiezo en noviembre.







La norma dice. Ley 37/1992, del IVA, art. 154: en el recargo, el IVA se exige mediante el recargo que repercuten los proveedores, sin perjuicio de la autoliquidación por las operaciones no incluidas en el régimen. Art. 148: sector diferenciado. Art. 164: obligaciones del sujeto pasivo, entre ellas presentar las declaraciones-liquidaciones. Comprueba: boe.es, texto consolidado.

ACTIVIDADES

7. Calcula el resultado del 3.er trimestre con un IVA repercutido de 218,67 €, un soportado de 34,65 € y una compensación de 318,32 €, e indica si hay que ingresar.
8. Explica por qué las compras de pintura a Pinturas Ledesma no aparecen en la declaración de IVA de La Fragua.
9. Marcelina vende en el trimestre 120 copias de llaves al mes a 3,50 € con IVA incluido. Calcula el IVA repercutido de los tres meses.

11.4 El IRPF de una autónoma

La persona autónoma paga el IRPF por adelantado cada trimestre y retiene el 19 % del alquiler.

Estimación directa simplificada. Marcelina calcula el rendimiento neto de su actividad como ingresos menos gastos con las reglas de la estimación directa en su modalidad simplificada, que se aplica cuando la cifra de negocios no supera el límite de la ley. En el IRPF de la titular se suman luego sus demás rentas, algo que este libro no desarrolla. Es un método previsto para actividades pequeñas.

El pago fraccionado. Cada trimestre ingresa un adelanto: el 20 % del rendimiento neto acumulado desde el 1 de enero (en La Fragua, desde mayo) menos lo ya ingresado en los trimestres anteriores.

Documento 5 · Pago fraccionado del IRPF de La Fragua

Concepto	2.º trimestre	3.er trimestre
Rendimiento neto acumulado	564,81 €	3.419,18 €
20 % del rendimiento acumulado	112,96 €	683,84 €
Menos lo ya ingresado	0,00 €	−112,96 €
A ingresar	**112,96 €**	**570,88 €**

El error más frecuente es calcular el 20 % de las ventas: sobre 35.200,00 € de ventas del trimestre saldrían 7.040,00 €, una cifra absurda comparada con un rendimiento de 3.419,18 €.

De dónde sale el rendimiento. El rendimiento neto acumulado de mayo a septiembre es el resultado de la unidad 10 (3.419,18 €): ingresos menos gastos de la actividad, sin las retiradas. Hasta junio era de 564,81 €.

La retención del alquiler. Como Marcelina paga 1.100,00 € al mes de alquiler a un arrendador persona física, debe **retener el 19 %**, con carácter general (modelo 115): 209,00 € al mes. No es opcional: retiene y paga al arrendador el resto (1.122,00 € con el IVA). Las retenciones del trimestre (3 × 209,00 = 627,00 €) se ingresan en Hacienda.

Documento 6 · Calendario fiscal del 20/10/2027

(las fechas son las del caso)

Obligación	Qué se presenta	Importe
IVA del 3.er trimestre	Declaración trimestral del servicio de llaves	0,00 € (a compensar 134,30 €)
Retención del alquiler	Retenciones del trimestre	627,00 €
Pago fraccionado del IRPF	Adelanto del 3.er trimestre	570,88 €
Sale de la caja el 20/10		**1.197,88 €**

Cómo se ordena. Marcelina tiene un calendario de pared con las fechas de cada trimestre, los importes previstos y quién lo prepara. Cuando se acerca la fecha, comprueba en la tesorería que habrá saldo.

LA NORMA DICE

Ley 35/2006, del IRPF, art. 30: la estimación directa simplificada se aplica a las actividades cuya cifra de negocios no supere el límite del artículo. Art. 101.8: la retención sobre arrendamientos urbanos es del 19 %. Reglamento del IRPF, art. 110: se ingresa el 20 % del rendimiento neto acumulado en estimación directa. Ley 58/2003, arts. 66 y 67: prescripción a los cuatro años. Comprueba: boe.es, texto consolidado.

ACTIVIDADES

10. Calcula el pago fraccionado del 3.er trimestre con un rendimiento acumulado de 3.419,18 € y un pago anterior de 112,96 €.
11. Calcula la retención trimestral de un alquiler de 780,00 € al mes con una retención del 19 %.
12. Explica por qué una retención no es un gasto de la tienda sino dinero que La Fragua ingresa por cuenta del arrendador.

11.5 ¿Y si lo hace una gestoría?

Delegar no es desentenderse: la titular decide y firma, y la gestoría prepara y recuerda.

Cuándo conviene. Con una sola persona empleada, la nómina, el alta, el IVA del servicio y el IRPF ya llenan varias horas al mes. Una gestoría o asesoría laboral, fiscal y contable externa ahorra tiempo, evita errores y recuerda las fechas. Conviene cuando el tiempo de la titular vale más en el mostrador que en el papeleo.

Qué se le entrega. Cada mes Marcelina entrega a la Gestoría Lorente: las facturas emitidas y recibidas, los extractos del banco, las altas y bajas de personal, el cuadro de las retiradas y las incidencias del mes (horas complementarias, bajas, vacaciones). Todo con la fecha de entrega anotada.

Qué sigue haciendo la titular. Decide, firma, revisa los borradores y conserva los justificantes. La responsabilidad de que los datos sean ciertos es suya, aunque el trámite lo haga la gestoría.

Documento 7 · Reparto de tareas entre La Fragua y la gestoría

Tarea	La Fragua	Gestoría Lorente
Facturas, tickets y extractos	Entrega cada mes	Los registra
Nómina de Ruperto	Comunica horas e incidencias	La prepara y tramita la cotización
IVA del servicio de llaves	Revisa y firma	Prepara el borrador
Pago fraccionado y retenciones	Comprueba que hay saldo	Calcula los importes
Balance y cuenta de resultados	Los lee y decide	Los elabora

Cuánto cuesta. En el libro, la gestoría cobra 90,00 € al mes: 1.080,00 € al año, una cifra que se compara con las horas que ahorra y con el riesgo de equivocarse.

PARA SABER MÁS

Un asesor externo no cambia quién responde. Marcelina conserva el control: pide un calendario de fechas por escrito, un resumen mensual y una reunión al cierre de cada trimestre.

Hacerlo uno mismo o delegar. Hay tres caminos: hacerlo todo con una hoja de cálculo y la sede electrónica, delegar solo la nómina o delegar todo.

Camino	Ventaja	Riesgo
Hacerlo todo uno mismo	Sin coste fijo	Tiempo y errores en plazos y cálculos
Delegar solo la nómina	Se ahorra el trámite más repetitivo	El resto sigue en la titular
Delegar todo	Más tiempo en el mostrador	Hay que explicar bien cada operación



Un calendario compartido. Lo más útil de una gestoría es que no se pasa ninguna fecha. Marcelina y Clemencia comparten un calendario con las fechas de cada trimestre, los importes previstos y quién prepara cada papel. Una semana antes, la gestoría avisa del importe, Marcelina comprueba que habrá saldo.

Si hay un error. Si la gestoría se equivoca en un cálculo, se corrige con la declaración que corresponda y se anota quién lo detectó; si el error está en los datos que entregó la tienda, la corrección es de Marcelina. De ahí la importancia de revisar cada borrador.

Cómo se elige. Marcelina compara dos o tres propuestas por lo que incluyen (nómina, IVA, IRPF, cuentas), por el precio y por cuándo responden. Pregunta qué hacen si hay una inspección y si el precio cambia al crecer la tienda. Antes de decidir, pide que le expliquen por escrito:

- qué incluye la cuota mensual y qué se cobra aparte;
- quién avisa de las fechas y con cuánta antelación;
- qué documentos tiene que entregar y cuándo;
- cómo se corrige un error de la gestoría.

ACTIVIDADES

13. Escribe cinco documentos que Marcelina entrega cada mes a la gestoría.
14. Explica qué tareas sigue haciendo la titular aunque contrate una gestoría.
15. Calcula qué parte representan los 450,00 € de gestoría de los cinco meses (5 × 90,00 €) de los 3.419,18 € de resultado y comenta si te parece un coste razonable.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Cuántas horas y qué pagar el 20/10

Caso ficticio. Lunes 18/10/2027. Marcelina decide si amplía las horas de Ruperto y prepara lo que se paga el miércoles 20/10.

Paso 1. La nómina. 780,00 € brutos; cotización del trabajador 6,50 % de 910,00 € = 59,15 €; líquido 720,85 €.

Paso 2. El coste. Con pagas prorrateadas: 910,00 € + 286,65 € = **1.196,65 €**.

Paso 3. Las opciones

Horas	Coste mensual	Más que ahora	Ventas adicionales (÷ 0,366)
20	1.196,65 €	0,00 €	0,00 €
25	1.495,81 €	299,16 €	817,38 €
30	1.794,98 €	598,33 €	1.634,78 €

Paso 4. La decisión. En septiembre se vendieron 14.200,00 €, pero en agosto solo 9.200,00 €. Pasar a 30 horas exige vender 1.634,78 € más cada mes, demasiado para un negocio con meses flojos. A 25 horas bastan 817,38 €. Marcelina decide **25 horas desde noviembre**.

Paso 5. Lo que se paga el 20/10. IVA del trimestre: 184,02 − 318,32 = −134,30 €, nada que ingresar. Retención del alquiler: 627,00 €. Pago fraccionado: 20 % de 3.419,18 € menos 112,96 € = 570,88 €. Salen de la caja 627,00 + 570,88 = 1.197,88 €.

RESULTADO

Se amplía a 25 horas desde noviembre (coste adicional 299,16 € al mes, 817,38 € de ventas más) y el 20/10 salen 1.197,88 €: 627,00 € de retenciones y 570,88 € de pago fraccionado. El IVA no se ingresa y deja 134,30 € a compensar.

Paso 6. Qué pasa con la caja. Con 25 horas, el coste de personal sube de 1.196,65 € a 1.495,81 € desde noviembre y la previsión de tesorería de la unidad 8 se revisa con ese importe. Los 1.197,88 € del 20/10 ya estaban en los pagos de octubre de esa previsión, cuya caja final era 3.450,64 €. Con la ampliación de horas, Marcelina vuelve a mirar esa previsión cada mes y comprueba que la caja no baja del umbral de alarma de 3.000,00 €, que en agosto sí se cruzó.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué 25 horas y no 30? b) ¿Por qué el IVA no suma 184,02 € a la caja de octubre?

PRÁCTICA

Nómina e impuestos de Pedal Norte

Caso ficticio. Pedal Norte es un taller y tienda de bicicletas con una persona contratada a 15 horas por semana: bruto mensual 585,00 € (con las pagas incluidas). Hipótesis: cotización del trabajador 6,50 %, de la empresa 31,50 %, margen medio 30 % y comisión de tarjeta 0,6 %. Este trimestre factura reparaciones por 4.200,00 € sin IVA, soporta 210,00 € de IVA y tiene 150,00 € a compensar del trimestre anterior. Su rendimiento neto acumulado es 6.000,00 € y ya ingresó 400,00 € de pago fraccionado. Paga un alquiler de 780,00 € al mes con retención del 19 %.

Encargo. En una hoja de cálculo (archivos GPC_UD11_INI, GPC_UD11_SOL y GPC_UD11_VAR): 1) calcula la nómina de las 15 horas (cotización, líquido) y el coste para la empresa; 2) calcula el coste a 20 horas y las ventas adicionales necesarias; 3) prepara el borrador del IVA del trimestre; 4) calcula el pago fraccionado del IRPF y la retención del alquiler; 5) monta el calendario fiscal con los tres importes.

Plantilla GPC-P11 · Nómina e impuestos de Pedal Norte

Campo	Tu respuesta
Nómina: bruto, cotización y líquido	
Coste para la empresa a 15 horas	
Coste a 20 horas y diferencia	
Ventas adicionales necesarias	
IVA del trimestre: repercutido, soportado, compensación y resultado	
Pago fraccionado del IRPF	
Retención trimestral del alquiler	
Calendario con los tres importes y el total	

Variante. La misma persona pasa de 15 a 25 horas: calcula el bruto, la cotización, el líquido, el coste y las ventas adicionales, y decide si compensa.

Lista de cotejo

☐ Coste con cotización de la empresa.

☐ Ventas adicionales entre margen menos comisión.

☐ IVA solo del servicio, con la compensación.

☐ El 20 % se aplica al rendimiento acumulado, no a las ventas.

LECTURA Y DEBATE

Ubalda y el verano



Relato ficticio. Ubalda estudiaba y buscaba un trabajo para el verano. Una tienda de barrio le ofreció jornada parcial por las mañanas. El primer día, el dueño le puso el contrato delante y se lo explicó línea por línea: qué horas hacía, cuánto cobraba al mes bruto y cuánto de líquido, qué se descontaba y por qué.

El segundo día le enseñó su nómina del mes anterior, para que viera de dónde salía cada cifra. «Si no entiendes tu papel, te van a explicar lo que quieran», le dijo. Ubalda preguntó cuánto le costaba a la tienda y se quedó sorprendida: más de lo que ella cobraba.

Terminado el verano, Ubalda sabía de la tienda más que de sus libros. Y cuando años después abrió un pequeño negocio, empezó explicando a sus empleados cada papel.

Preguntas. 1) ¿Qué importa explicar a quien empieza a trabajar? 2) ¿Por qué cuesta a la tienda más que el líquido que cobra Ubalda? 3) ¿Qué papel de tu futuro negocio explicarías el primer día?

APRENDE CON LA IA

Marcelina pregunta a un asistente de IA qué tiene que hacer el 20/10. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Debes presentar el IVA de toda la mercancía cada trimestre, aunque la compres con recargo. El pago fraccionado del IRPF es el 20 % de las ventas del trimestre, 7.040,00 €. Y la retención del alquiler es opcional: si no quieres, no la haces.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (solo se declara el IVA del servicio de llaves; el pago fraccionado es el 20 % del rendimiento neto acumulado menos lo ya pagado, 570,88 €; la retención del 19 % es obligatoria: 627,00 € al trimestre) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica la diferencia entre bruto, deducciones y líquido de una nómina.
17. ¿Por qué el coste real para la empresa es mayor que el bruto del contrato?
18. ¿Qué IVA se declara en La Fragua y qué IVA no se declara? ¿Por qué?
19. ¿Qué pasa cuando el resultado trimestral del IVA es negativo?
20. Escribe cómo se calcula el pago fraccionado del IRPF de cada trimestre.
21. ¿Quién ingresa la retención del alquiler y por qué no es opcional?

Aplica

22. Aplica la variante a La Fragua: Ruperto a 25 horas desde noviembre. Calcula el bruto con pagas, la cotización de la empresa, el coste, el incremento y las ventas adicionales.
23. Prepara el calendario fiscal de La Fragua del 20/10/2027: obligación, importe y total que sale de la caja.
24. Calcula el líquido de Ruperto a 25 horas: bruto mensual de 975,00 € en 14 pagas, cotización del trabajador del 6,50 % sobre la base con pagas prorrateadas y retención 0 %.
25. Explica a Ruperto en cuatro frases de dónde sale cada cifra de su nómina.

Investiga

26. Busca en boe.es los arts. 8 y 12 del Estatuto de los Trabajadores y anota la fecha de la última versión, el ámbito (contratos de trabajo) y qué no permite concluir (por ejemplo, el convenio que se aplica a La Fragua).
27. Busca en la sede electrónica de la administración tributaria información sobre el pago fraccionado del IRPF; anota la fuente, la fecha, el ámbito y qué no permite concluir sobre los plazos de La Fragua.

MI COMERCIO PASO A PASO · PASO 11 · NÓMINA, COSTE DE PERSONAL Y CALENDARIO FISCAL

Guarda en la carpeta 00 Mi comercio paso a paso el archivo UD11_P01_Personas_v01 con la nómina y el coste de una persona empleada en tu comercio, la comparación de dos jornadas, el borrador del IVA, el pago fraccionado, la retención del alquiler y el calendario fiscal, con una frase que explique qué decides. Evidencia: la hoja con las fórmulas visibles y la decisión por escrito, con fecha.

Comprueba tu expediente: la nómina de 780,00 € da un líquido de 720,85 € y un coste de 1.196,65 €; a 30 horas el incremento es 598,33 €; el IVA del trimestre da −134,30 €; el pago fraccionado es 570,88 € y la retención 627,00 €.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: borrador del IVA del 3.er trimestre de La Fragua

Documento ficticio, preparado el lunes 18/10/2027. Contiene **tres errores**.

Concepto	Importe
IVA repercutido: servicio de llaves	218,67 €
IVA repercutido: mercancía (35.200,00 € de ventas al 21 %)	6.109,09 €
Total repercutido	**6.327,76 €**
IVA soportado: llaves en bruto	34,65 €
IVA soportado: alquiler del trimestre (3 × 231,00 €)	693,00 €
Total soportado	**727,65 €**
Resultado del trimestre	5.600,11 €
Compensación del trimestre anterior	(no se ha anotado)
A ingresar	**5.600,11 €**

Encargo. Señala los tres errores, explica por qué lo son y corrige el borrador con las reglas de la unidad. Indica el resultado correcto.

Pista. Piensa en qué actividad se declara y qué actividad no. Después, qué pasa con el IVA de un gasto que sirve a las dos actividades, y qué pasó en el trimestre anterior. Una cifra tan alta como 5.600,11 € en una tienda con un servicio pequeño debería haber hecho saltar una alarma antes de presentar nada. Si algo así llega al banco, la tesorería de La Fragua se quedaría en cero en un solo día.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			

AUTOEVALUACIÓN

1. Un contrato a tiempo parcial...
a) fija una jornada inferior a la de tiempo completo y consta por escrito.
b) puede ser verbal.
c) no tiene vacaciones.

2. El líquido de la nómina de 780,00 € con una cotización del trabajador del 6,50 % sobre 910,00 € y IRPF 0 % es...
a) 720,85 €.
b) 780,00 €.
c) 59,15 €.

3. El coste mensual de Ruperto a 20 horas para la empresa es...
a) 780,00 €.
b) 1.196,65 €.
c) 720,85 €.

4. Pasar de 20 a 30 horas cuesta cada mes...
a) 598,33 € más.
b) 299,16 € más.
c) lo mismo.

5. Las ventas adicionales para cubrir 299,16 € con un margen de 36,6 % son...
a) 817,38 €.
b) 1.634,78 €.
c) 299,16 €.

6. La Fragua declara el IVA de...
a) todas las ventas.
b) solo el servicio de llaves.
c) solo las compras.

7. El resultado del 3.er trimestre del IVA es −134,30 €, que significa que...
a) hay que ingresar 134,30 €.
b) no se ingresa nada y se compensa en los siguientes.
c) se devuelve en el acto.

8. El pago fraccionado del 3.er trimestre del caso es...
a) el 20 % de las ventas.
b) el 20 % del rendimiento acumulado menos lo ya ingresado: 570,88 €.
c) 683,84 €.

9. La retención del alquiler de La Fragua es...
a) opcional.
b) el 19 % de la renta: 209,00 € al mes.
c) el 21 % de la renta.

10. Lo que sale de la caja el 20/10 es...
a) 1.197,88 €.
b) 570,88 €.
c) 134,30 €.

Ya sé...

- ☐ describir un puesto y entender un contrato a tiempo parcial.
- ☐ calcular una nómina y el coste real de personal.
- ☐ decidir una ampliación de horas con las ventas necesarias.
- ☐ distinguir qué IVA se declara y qué no.
- ☐ calcular el pago fraccionado y la retención del alquiler.
- ☐ montar un calendario fiscal.
- ☐ explicar qué tareas conserva la titular al contratar una gestoría.
- ☐ razonar por qué la retención del alquiler no es opcional.
- ☐ calcular las ventas que cubren un coste de personal.
- ☐ explicar a una persona empleada su nómina.



UNIDAD 12

Que vuelvan, y que vuelvan contentos

Bloque 2 · Gestionar el comercio

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Explicar qué es un servicio de calidad y de proximidad y qué lo distingue de una gran superficie.
- Fijar pautas de atención, servicios adicionales con su coste y un horario dentro de la normativa.
- Mantener los precios de la etiqueta de acuerdo con los del terminal.
- Gestionar una queja y una reclamación con un procedimiento y medir la satisfacción.
- Cuidar la tienda y los datos de la clientela, y fijar un plan de calidad con tres indicadores.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 02/12/2027. Después de siete meses, Marcelina Montoya quiere preparar la campaña de Navidad. Ha recibido tres quejas en dos meses, una etiqueta no coincidía con el terminal y varias personas preguntan si La Fragua hace reparto. Hay que decidir:

- qué horario abre en diciembre y qué servicios añade;
- cómo responde a las quejas;
- qué plan de calidad se marca para el año.

Ruperto Tapia y Clemencia Lorente, de la Gestoría Lorente, la ayudan a ordenarlo.

PARA EMPEZAR

1. ¿Por qué vuelves tú a una tienda y no a otra, aunque cueste algo más?
2. ¿Qué haces si pagas en caja más de lo que decía la etiqueta?
3. ¿Qué datos entregarías a una tienda de barrio para que te avise de un encargo?
4. ¿Cómo sabe una tienda si su clientela está contenta?



Proximidad

12.1



Servicio

12.2



Precio claro

12.3



Queja

12.4



Plan de calidad

12.5

12.1 Un servicio de calidad y de proximidad

Una tienda pequeña no gana a una grande en precio. Gana en trato, en consejo y en cercanía.

Qué es la proximidad. Un comercio de **proximidad** está cerca de su clientela, la conoce y la atiende de forma personal. No tiene que vender más barato que una gran superficie: tiene que dar algo que esta no da.

Dónde está La Fragua. A 4 km hay un centro de bricolaje, una gran superficie sin marca; a 900 m, la Ferretería Sampedro, sin droguería ni tintado. La pintura plástica de 15 L cuesta 52,00 € en el centro y 58,90 € en La Fragua: 6,90 € más.

Por qué vuelven. Quien compra la pintura en La Fragua no coge el coche, recibe consejo, pide el tintado a medida y encarga la pieza rara. Eso valora la clientela. Además, quien conoce a su clienta recuerda lo que compró y puede avisarla cuando llega algo que le interesa.

Documento 1 · Qué valora la clienta de La Fragua

(hipótesis del libro)

Aspecto	Centro de bricolaje	La Fragua
Distancia	4 km, en coche	A pie, en el barrio
Pintura plástica de 15 L	52,00 €	58,90 €
Consejo	Autoservicio	Una persona que explica
Tintado y copia de llaves	No a medida	En el momento
Pieza rara	Se busca en línea	Se encarga y se guarda
Trato	Impersonal	Por el nombre

Qué es la calidad. Calidad es hacer lo que se promete, siempre, y que la clienta lo note: el producto sirve, el servicio es amable y puntual, y la información es clara, sobre todo la de los precios.

Normas y códigos de buenas prácticas. Existen normas de calidad voluntarias y códigos de buenas prácticas pensados para el pequeño comercio, de ámbito europeo, nacional, autonómico y local. Una tienda puede adaptar a ellos su forma de trabajar. Este libro no cita ninguno en concreto: la asociación de comerciantes o la cámara de comercio de tu zona informa de cuáles hay.

CLAVE · SE COMPITE EN SERVICIO, NO SOLO EN PRECIO

Una tienda de proximidad vende producto, consejo y confianza. Si una de las tres falla, la clienta se va al centro de bricolaje.

PARA SABER MÁS

Un código de buenas prácticas no sustituye a la ley. Se añade a ella para que la tienda trabaje con el mismo criterio cada día y cada persona del equipo.

ACTIVIDADES

1. Escribe tres cosas que La Fragua puede dar y que un centro de bricolaje a 4 km no da.
2. Explica con tus palabras qué es la calidad de una tienda y cita un ejemplo de producto, uno de servicio y uno de información.
3. Marcelina quiere adaptar su tienda a un código de buenas prácticas. Indica dónde puede informarse sin citar ninguno en concreto.

12.2 Atender bien: pautas, servicios y horarios

Se atiende bien con una costumbre, se cobra un servicio con una cuenta y se abre con un horario que se pueda cumplir.

Pautas de trato. Marcelina y Ruperto siguen cinco pautas:

- saludar al entrar y mirar a la persona;
- preguntar antes de proponer;
- explicar el precio y lo que incluye;
- no discutir: escuchar y buscar una solución;
- despedirse y entregar el tique.

Servicios adicionales. Copia de llaves, tintado a medida, reparto a domicilio y postventa. Cada uno se decide con una pregunta: lo pide la clientela, la tienda puede hacerlo bien y compensa su coste.

La copia de llaves. Se cobra a 3,50 € con IVA incluido: base 2,89 € e IVA 0,61 €. La llave en bruto cuesta 0,46 € y deja 2,43 € de base por copia.

El reparto local. Ruperto trabaja 25 horas por semana desde noviembre y cuesta 1.495,81 € al mes: unas 108,33 horas al mes, a 13,81 € la hora. Un reparto cercano le lleva 20 minutos, es decir, 4,60 €.

Documento 2 · Precio del reparto local

(hipótesis del libro: precio con IVA incluido)

Precio al cliente	Base	IVA	Coste	Margen
6,00 €	4,96 €	1,04 €	4,60 €	0,36 €
4,00 €	3,31 €	0,69 €	4,60 €	−1,29 €

A 4,00 € el reparto pierde 1,29 € cada vez. Marcelina lo fija en **6,00 €**. Antes de cobrarlo, Clemencia le confirma cómo se registra su IVA.

El postventa. Es lo que se hace después de vender: atender un producto que no sirve, recoger una pieza encargada, avisar cuando llega. Cuesta tiempo, pero hace que la clienta vuelva.

El horario. Marcelina abre de lunes a viernes de 9:30 a 14:00 y de 17:00 a 20:00, y los sábados de 9:30 a 14:00 (hipótesis del libro). Son 4,5 horas por la mañana y 3,0 por la tarde.

Documento 3 · Horario semanal de La Fragua

Día	Mañana	Tarde	Horas
Lunes a viernes (cada día)	9:30 a 14:00	17:00 a 20:00	7,5
Sábado	9:30 a 14:00	cerrado	4,5
Semana			**42,0**



Cinco días de 7,5 horas son 37,5 horas y el sábado suma 4,5: en total, 42,0 horas por semana.

Por qué ese horario. De 17:00 a 20:00 se cubre la salida del trabajo y el sábado por la mañana es cuando más gente hace reformas. Marcelina ajusta cada mes según las horas de más afluencia.

Quién decide el horario. La ley estatal deja a las comunidades autónomas regular los horarios de apertura. Dentro de su límite, cada comerciante decide el suyo. Marcelina consulta la norma de su comunidad antes de abrir un festivo y publica el horario en la puerta.

Las rebajas. Son una forma de promoción: los periodos y su duración los decide cada comerciante. Con rebaja, junto al precio reducido se indica el precio anterior (el menor aplicado en los treinta días previos).

Una rebaja con números. La pintura de 15 L a 58,90 € con un 15 % de descuento queda en 50,07 €. El coste real es 39,12 €, así que el margen baja de 19,78 € a 10,95 €. Se vende más barato, pero se conserva más de la mitad del margen.

LA NORMA DICE

Ley 1/2004, de Horarios Comerciales, arts. 2 y 3: las comunidades autónomas regulan los horarios de apertura; dentro de su límite, cada comerciante decide los suyos. Ley 7/1996, arts. 18, 20 y 25: la venta en rebajas es una promoción, debe figurar el precio anterior y el reducido, y cada comerciante decide los periodos y la duración. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado.

ACTIVIDADES

4. Escribe las cinco pautas de trato de La Fragua y añade una que propongas tú.
5. Calcula el precio de una pintura de 40,00 € con un 15 % de descuento y escribe qué debe figurar en el cartel.
6. Calcula la base, el IVA y el margen de un reparto cobrado a 6,00 € con IVA incluido y un coste de 4,60 €.

12.3 Precios claros y de acuerdo con la caja

Lo que dice la etiqueta tiene que ser lo que cobra el terminal. Si no, se corrige y se cobra lo anunciado.

El problema de Ludivina. El jueves 25/11/2027 Ludivina Bonilla lleva una pintura plástica de 15 L con una etiqueta de 56,90 €. En caja el terminal marca 58,90 €. La diferencia es 2,00 €.

Qué dice la norma. El precio final se informa completo, con los impuestos incluidos. La información previa al contrato debe ser clara, comprensible y accesible. Y la oferta y la publicidad forman parte del contrato.

La regla de Marcelina. Si la etiqueta y el terminal no coinciden, se cobra el precio de la etiqueta, se piden disculpas y se corrige el error ese mismo día.

Por qué ocurre. Las causas son pocas: una etiqueta antigua que no se retiró, un precio cambiado en el terminal y no en el estante, una rebaja que acabó pero sigue en el cartel, o un error al teclear.

La ficha de control. Cada semana Ruperto toma diez referencias al azar y compara la etiqueta con el terminal. Anota si coincide y, si no, qué hace. Así el error se ve antes de que lo vea la clientela.

Documento 4 · Ficha de control de precios

(semana del 29/11/2027; hipótesis del libro)

Referencia	Etiqueta	Terminal	¿Coincide?
Taco de expansión de nailon 8 mm (50 unidades)	3,30 €	3,30 €	Sí
Martillo de carpintero 500 g	12,90 €	12,90 €	Sí
Pintura plástica blanca mate 15 L	58,90 €	58,90 €	Sí (corregida el 25/11)
Pack de 3 bombillas LED E27	6,50 €	6,50 €	Sí
Limpiador multiusos 1 L	1,95 €	2,15 €	No: corregir etiqueta

Cuánto se acierta. En cinco semanas Ruperto ha revisado 50 etiquetas y ha encontrado 2 con error (la de la pintura, el 25/11, y la del limpiador): 48 ÷ 50 = 96 % sin error. Es el primer indicador del plan de calidad.

Después de una rebaja. Al terminar una promoción hay que retirar el cartel y volver al precio normal en el terminal y en la etiqueta el mismo día.

Cartel de precios. El precio de cada artículo va con los impuestos incluidos y a la vista, junto al producto o en el cartel. Las rebajas muestran el precio anterior y el reducido.

LA NORMA DICE

Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, art. 20: el precio final completo, incluidos los impuestos, forma parte de la información necesaria en la oferta comercial. Art. 60: la información previa debe ser clara, comprensible y accesible. Art. 61: la oferta, la promoción y la publicidad se integran en el contrato. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado.

EN TU SECTOR

Ferretería o droguería: miles de referencias y cambios de precio frecuentes. **Hostelería:** carta y terminal. **Ropa y calzado:** etiquetas de temporada y rebajas. **Venta online:** la ficha del producto y la cesta.

ACTIVIDADES

7. Escribe la diferencia entre la etiqueta de la pintura y el terminal y explica qué precio cobra Marcelina el 25/11 y por qué.
8. Calcula el porcentaje de etiquetas sin error si se revisan 60 y hay 3 errores.
9. Propón tres medidas para que una etiqueta no quede desfasada cuando cambia un precio.

12.4 Quejas y reclamaciones

Una queja bien resuelta es una oportunidad: cuesta menos que perder a la clienta y enseña qué mejorar.

Queja y reclamación. La **queja** suele decirse en la tienda y resolverse en el momento o por teléfono. La **reclamación** es más formal: se presenta al empresario, por escrito o en la hoja de reclamaciones, y puede llegar a la administración de consumo. La ley exige responderla en el plazo más breve posible y, como máximo, en quince días (TRLGDCU, art. 21.3). Conviene resolver la queja antes.

La hoja de reclamaciones. Está regulada por cada comunidad autónoma. Este libro no entra en sus contenidos: Marcelina consulta la norma de su comunidad, la tiene siempre disponible y la entrega cuando se la piden.

Procedimiento en cinco pasos

1. Escuchar sin interrumpir y anotar lo que ha pasado.
2. Pedir disculpas si hay motivo y agradecer el aviso.
3. Proponer una solución en el momento, si es posible.
4. Contestar en 24 horas (compromiso de La Fragua) por teléfono o por escrito, si no se resolvió al instante.
5. Anotar el caso en la hoja de seguimiento y revisar cada mes qué se aprende.

Documento 5 · Hoja de seguimiento de quejas

(hipótesis del libro)

Fecha	Queja	Solución	Días naturales	¿En 48 horas?
Lunes 11/10/2027	Un taco de nailon no servía para una pared hueca	Se cambió por el adecuado	0	Sí
Viernes 05/11/2027	Espera larga en caja	Se contestó el lunes 08/11 (no en 24 h); refuerzo en horas punta	3	No
Jueves 25/11/2027	Etiqueta 56,90 € y terminal 58,90 €	Se cobró 56,90 € y se corrigió	0	Sí



Resueltas en 48 horas: 2 de 3, el 66,7 % (segundo indicador; objetivo, el 90 %).

La encuesta. Cinco preguntas con notas del 1 al 5; respondieron 40 personas.

Documento 6 · Resultados de la encuesta

(hipótesis del libro)

Pregunta	Media
1. El trato recibido	4,6
2. El tiempo de espera	4,1
3. El surtido	4,3
4. La claridad de los precios	4,2
5. ¿Nos recomendarías?	4,5
Media de las cinco	**4,34**

La peor nota es la espera (4,1), como la queja de la caja. Con 40 respuestas la encuesta orienta, pero no prueba.

Cuando devuelven un producto. Si alguien cambia de opinión, aceptar el cambio es una decisión comercial de la tienda. Si el producto no es conforme, hay derechos legales (título V del libro II del texto refundido). El desistimiento de catorce días se regula para las compras a distancia y fuera del establecimiento, no para el mostrador.

LA NORMA DICE

Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, art. 102: derecho de desistimiento de catorce días naturales en los contratos a distancia y fuera del establecimiento. Art. 104: cómo se cuenta el plazo. Las hojas de reclamaciones las regula cada comunidad autónoma: consulta la tuya. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado.

ACTIVIDADES

10. Explica la diferencia entre una queja y una reclamación, di quién regula la hoja de reclamaciones y qué plazo máximo fija la ley para contestar una reclamación.
11. Anota en una hoja de seguimiento una queja inventada: fecha, qué pasó, solución, días y si se resolvió en 48 horas.
12. En una encuesta de 40 personas, 36 se muestran satisfechas. Calcula el porcentaje y compáralo con el objetivo del 90 %.

12.5 Mantener la tienda y los datos de la clientela

Una tienda cuidada y una clienta bien registrada hacen que el trabajo de cada día sea el mismo.

Mantener la tienda. Una tienda ordenada se vende mejor y protege a quien trabaja en ella. Cada semana Ruperto repasa:

- el suelo, sin cajas ni cables en los pasillos;
- las estanterías, firmes y con lo pesado abajo;
- los productos de droguería, cerrados y bien señalizados;
- la luz, los carteles y la salida libre;
- el surtido: no falta lo que más se vende.

Exponer el surtido. Lo que más se vende va a la altura de los ojos y lo pequeño y barato, cerca de la caja. Lo que se compra por impulso, como una linterna o unas pilas, se coloca donde la clienta espera su turno.

El registro de clientes. Marcelina apunta en una libreta el nombre, el teléfono y el pedido de las personas que encargan algo, para avisarlas cuando llega. Es todo lo que necesita: no se anota el DNI, la fecha de nacimiento ni el estado civil.

Base legal y aviso. El dato se guarda por una razón: gestionar el encargo que pidió la clienta. Si se quiere usar también para enviar ofertas por Navidad, La Fragua pide siempre su consentimiento (según el canal, la ley puede admitir otras vías). Y siempre se le informa, con un aviso breve.

Documento 7 · Aviso por capas del cuaderno de encargos

(hipótesis del libro)

Capa	Contenido
Primera capa, en el mostrador	Quién responde: La Fragua (Marcelina Montoya), con su contacto. Para qué: avisar de tus encargos, que es lo que has pedido. Tus derechos y cómo ejercerlos.
Segunda capa	Un impreso con el resto de la información: cuánto tiempo se guardan los datos, a quién se comunican y cómo reclamar.

Confidencialidad. Ruperto y Marcelina no enseñan la libreta ni dan el teléfono de nadie. Quien no quiere recibir ofertas lo dice y se anota: no se le escribe.

LA NORMA DICE

Ley Orgánica 3/2018 de protección de datos y garantía de los derechos digitales, art. 5: deber de confidencialidad de quien interviene en el tratamiento. Art. 6: el consentimiento es una manifestación de voluntad libre, específica, informada e inequívoca. Art. 11: información básica por capas. Art. 23: sistemas de exclusión publicitaria. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado.

El plan de calidad. Con tres indicadores Marcelina sabrá cada trimestre si mejora.

Documento 8 · Plan de calidad de La Fragua

(objetivos: hipótesis del libro)

Indicador	Cómo se mide	Resultado	Objetivo
Etiquetas sin error	48 de 50 revisadas	96 %	98 %
Quejas resueltas en 48 horas	2 de 3	66,7 %	90 %
Clientes que repiten	54 de 120	45 %	50 %

Clientes que repiten. De 120 clientes registrados, 54 han vuelto: 45 %. Con los 120 actuales, para el 50 % harían falta 60, es decir, 6 más. Marcelina se lo plantea para el próximo trimestre y pregunta a cada persona que encarga algo si quiere que se le avise de las novedades.

CLAVE · LO QUE NO SE MIDE NO MEJORA

Tres indicadores bastan: uno de precios, uno de quejas y uno de fidelidad. Se miden cada trimestre y se comparan con el objetivo.

ACTIVIDADES

13. Escribe una lista de cinco comprobaciones semanales de mantenimiento y de exposición del surtido.
14. Indica qué datos puede guardar La Fragua de una persona que encarga una pieza y cuáles no, y por qué.
15. Calcula cuántos clientes más hacen falta para llegar al 50 % de repetición con 120 clientes registrados y 54 que repiten.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Qué abre La Fragua en diciembre y cómo se mide

Caso ficticio. Jueves 02/12/2027. Marcelina decide horario, servicios, respuesta a las quejas y plan de calidad.

Paso 1. El horario. De lunes a viernes de 9:30 a 14:00 y de 17:00 a 20:00 y sábados de 9:30 a 14:00: 4,5 × 5 + 3,0 × 5 + 4,5 = **42,0 horas**. Consulta la norma de su comunidad antes de abrir un festivo.

Paso 2. Los servicios. Mantiene la copia de llaves (3,50 €) y el tintado, y añade el reparto local a **6,00 €** (base 4,96 €, coste de personal 4,60 €, margen 0,36 € antes de otros gastos). A 4,00 € perdería 1,29 € por reparto.

Paso 3. Las quejas

Fecha	Queja	Días	¿En 48 horas?
11/10/2027	Taco que no servía	0	Sí
05/11/2027	Espera larga en caja	3	No
25/11/2027	Etiqueta ≠ terminal	0	Sí

Paso 4. Las etiquetas. La pintura de 15 L tenía 56,90 € en la etiqueta y 58,90 € en el terminal. Se cobró 56,90 €, se corrigió la etiqueta y se puso la ficha de control semanal: 48 de 50 sin error.

Paso 5. Los tres indicadores

Indicador	Resultado	Objetivo
Etiquetas sin error (48 de 50)	96 %	98 %
Quejas resueltas en 48 horas (2 de 3)	66,7 %	90 %
Clientes que repiten (54 de 120)	45 %	50 %

RESULTADO

La Fragua abre 42,0 horas por semana, añade el reparto local a 6,00 € (margen 0,36 €), se fija responder a toda queja en 24 horas (la del 05/11 tardó 3 días) y se marca tres objetivos: 98 % de etiquetas sin error, 90 % de quejas resueltas en 48 horas y 50 % de clientes que repiten.

Paso 6. El registro de clientes. Nombre, teléfono y pedido, con un aviso por capas y consentimiento si se usa para enviar ofertas.

Paso 7. Qué pasaría sin el sábado. Con 37,5 horas, el sábado vale el 20 % de las ventas de diciembre (3.560,00 € de 17.800,00 €). Si se recupera la mitad, se pierden 1.780,00 € de ventas y 651,48 € de margen. Marcelina mantiene el sábado.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué cobra Marcelina 56,90 € y no 58,90 €? b) ¿Por qué el reparto a 4,00 € no compensa?

PRÁCTICA

Plan de calidad de Pedal Norte

Caso ficticio. Pedal Norte es un taller y tienda de bicicletas. Abre de lunes a viernes de 10:00 a 14:30 y de 16:30 a 19:30, y los sábados de 10:00 a 14:30. Quiere añadir una revisión rápida de 18,00 € con IVA incluido, que lleva 30 minutos de una persona que cuesta 12,00 € la hora. Este trimestre revisó 60 etiquetas y encontró 3 con error; recibió 5 quejas y resolvió 4 en 48 horas; de 150 clientes registrados, 54 repiten. Su objetivo de repetición es el 40 %.

Encargo. En un documento y una hoja de cálculo (archivos GPC_UD12_INI, GPC_UD12_SOL y GPC_UD12_VAR): 1) calcula las horas semanales; 2) calcula la base, el IVA y el margen de la revisión rápida; 3) calcula los tres indicadores y compáralos con los objetivos; 4) redacta en media página el procedimiento de quejas; 5) prepara la ficha de control de precios y el registro de clientes con su base legal.

Plantilla GPC-P12 · Plan de calidad de Pedal Norte

Campo	Tu respuesta
Horas semanales	
Revisión rápida: base, IVA y margen	
Etiquetas sin error	
Quejas resueltas en 48 horas	
Clientes que repiten y objetivo	
Procedimiento de quejas (media página)	
Ficha de control de precios	
Registro de clientes y base legal	

Variante. Pedal Norte deja de abrir los sábados: las ventas semanales son 2.200,00 € y el sábado supone el 24 %. Si recupera la mitad, calcula la venta que pierde y el margen que deja de ganar con un margen del 30 %.

Lista de cotejo

☐ Horas sumando mañanas, tardes y sábado.
☐ Base e IVA del precio con IVA incluido.
☐ Indicadores con la fórmula de aciertos entre revisados.
☐ Solo los datos necesarios en el registro.

LECTURA Y DEBATE

Cándida y la pieza rara



Relato ficticio. Cándida buscó durante semanas una pieza para el grifo de su abuela. En el centro comercial le dijeron que ya no se fabricaba. En la tienda de su barrio, el dueño apuntó la medida en una libreta, llamó a dos proveedores y se la encargó.

Cuando llegó, la guardó con su nombre y la llamó por teléfono. Costó algo más que en internet, pero Cándida no tuvo que buscar más. Desde entonces volvió siempre, aunque costara algo más.

Un día el dueño se equivocó con el precio de una etiqueta, y Cándida lo avisó. Él se lo agradeció, le cobró el precio más bajo y cambió la etiqueta ese mismo día. Cándida se lo contó a dos vecinas.

Preguntas. 1) ¿Qué servicio hizo que Cándida volviera? 2) ¿Qué coste tiene ese servicio para la tienda y cómo se mide su valor? 3) ¿Qué servicio añadirías tú en un comercio de tu sector?

APRENDE CON LA IA

Marcelina pregunta a un asistente de IA cómo montar el registro de clientes y qué hacer en Navidad. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Puedes guardar los datos de tu clientela sin avisar, porque son datos de comercio. La hoja de reclamaciones es igual en toda España. Y las rebajas solo pueden hacerse en enero y julio.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos de la unidad (hay que informar a quien da sus datos y, si se usan para ofertas, pedir su consentimiento; las hojas de reclamaciones las regula cada comunidad autónoma; los periodos de rebajas los decide cada comerciante) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica qué diferencia a un comercio de proximidad de una gran superficie.
17. En materia de horarios, ¿qué regula la comunidad autónoma y qué decide cada comerciante?
18. ¿Por qué una etiqueta distinta al terminal es un problema y qué regla aplica La Fragua?
19. ¿En qué se diferencia una queja de una reclamación?
20. ¿Qué datos de una clienta puede guardar un comercio y qué debe hacer antes de usarlos?
21. ¿Qué mide cada uno de los tres indicadores del plan de calidad?

Aplica

22. Sin abrir el sábado, La Fragua baja a 37,5 horas. Si el sábado vale el 20 % de 17.800,00 € y se recupera la mitad, calcula la venta perdida y el margen perdido (36,6 %).
23. Calcula el precio de la pintura de 58,90 € con un 15 % de descuento y el margen que queda con un coste real de 39,12 €.
24. Calcula la base, el IVA y el margen de un reparto a 6,00 € con IVA incluido y coste de 4,60 €, y compáralo con 4,00 €.
25. Escribe el procedimiento de quejas de La Fragua en cinco líneas para pegarlo en el mostrador.

Investiga

26. Busca en boe.es el art. 20 de la ley de consumidores y usuarios y anota la fecha de la última versión, el ámbito y qué no permite concluir (por ejemplo, la hoja de reclamaciones de tu comunidad).
27. Busca en la web de tu comunidad autónoma información sobre horarios comerciales o hojas de reclamaciones; anota la fuente, la fecha, el ámbito y qué no permite concluir sobre La Fragua.

MI COMERCIO PASO A PASO · PASO 12 · PLAN DE CALIDAD Y DE SERVICIO DE PROXIMIDAD

Guarda en la carpeta 00 Mi comercio paso a paso el archivo UD12_P01_Calidad con el horario semanal de tu comercio, las pautas de atención, un servicio adicional con su coste, el procedimiento de quejas, la ficha de control de precios, el registro de clientes con su base legal y tres indicadores con su objetivo. Evidencia: el plan de una página, con los cálculos visibles y la fecha.

Comprueba tu expediente: el horario de La Fragua suma 42,0 horas; el reparto a 6,00 € deja un margen de 0,36 € tras el coste de personal; las etiquetas sin error son el 96 %, las quejas resueltas en 48 horas el 66,7 % y los clientes que repiten el 45 %.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: cartel de precios, ficha de reclamación y registro de clientes de La Fragua

Documento ficticio, preparado el jueves 02/12/2027. Contiene **tres errores**.

Documento	Contenido
Cartel de precios	Pintura plástica blanca mate 15 L: 56,90 € (terminal: 58,90 €). Pack de 3 bombillas LED E27: 6,50 €.
Ficha de reclamación	«La tienda contesta toda reclamación en un máximo de 15 días hábiles, según la ley de consumo.»
Registro de clientes	Nombre, teléfono, pedido, DNI, fecha de nacimiento y estado civil.

Encargo. Señala los tres errores, explica por qué lo son y corrige los documentos con las reglas de la unidad.

Por qué importa. Un cartel que no coincide con la caja cuesta dinero o confianza. Una promesa de plazo que no se cumple convierte una queja en una reclamación. Un dato que no se necesita es un riesgo que la tienda guarda sin motivo.

Cómo se corrige. Para cada error se escribe qué dice el documento, por qué falla y cómo debe quedar, con la regla de la unidad en que te apoyas. Una lista corta basta.

Pista. Compara la etiqueta con el terminal. Piensa qué plazo máximo fija la ley para contestar y si La Fragua puede prometer solo lo que cumple. Después, mira qué datos hacen falta para avisar de un encargo. Si un cartel dice una cosa y la caja otra, cada día habrá una clienta como Ludivina.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			

AUTOEVALUACIÓN

1. Un comercio de proximidad compite sobre todo en...
a) servicio, consejo y trato.
b) tener siempre el precio más bajo.
c) tamaño.

2. El horario semanal de La Fragua es de...
a) 42,0 horas.
b) 37,5 horas.
c) 45,0 horas.

3. Los horarios de apertura...
a) los regulan las comunidades autónomas dentro del marco estatal.
b) los fija solo el Estado.
c) no se regulan.

4. La pintura de 58,90 € con un 15 % de descuento cuesta...
a) 50,07 €.
b) 43,90 €.
c) 8,83 €.

5. El reparto de 6,00 € con IVA incluido y un coste de personal de 4,60 € deja un margen de...
a) 0,36 €.
b) 1,40 €.
c) 4,60 €.

6. Si la etiqueta dice 56,90 € y el terminal 58,90 €...
a) se cobra 58,90 € sin decir nada.
b) se cobra el precio de la etiqueta y se corrige.
c) se apaga el terminal.

7. La hoja de reclamaciones...
a) es igual en toda España.
b) la regula cada comunidad autónoma.
c) no existe.

8. Si se resuelven 2 de 3 quejas en 48 horas, el indicador es...
a) 66,7 %.
b) 33,3 %.
c) 100 %.

9. El registro de clientes de La Fragua guarda...
a) nombre, teléfono y pedido, con un aviso.
b) DNI y estado civil.
c) todo lo que se pueda.

10. Si 54 de 120 clientes repiten, el porcentaje es...
a) 45 %.
b) 54 %.
c) 120 %.

Ya sé...

- ☐ explicar qué es un servicio de calidad y de proximidad.
- ☐ fijar pautas de atención y un horario.
- ☐ calcular el coste y el precio de un servicio adicional.
- ☐ calcular un precio rebajado y su margen.
- ☐ comprobar la etiqueta frente al terminal.
- ☐ gestionar una queja con un procedimiento.
- ☐ distinguir una queja de una reclamación.
- ☐ montar un registro de clientes con aviso y consentimiento.
- ☐ calcular indicadores de calidad.
- ☐ fijar un plan de calidad con tres objetivos.

josesande.com